

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI
CURSO DE TECNOLOGIA EM DESIGN DE MODA**

HELENA DE BITENCOURT TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA
LUMIERE ATELIER**

**CRICIÚMA
2019**

HELENA DE BITENCOURT TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA
LUMIERE ATELIER**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Tecnólogo no Curso de Design de Moda da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC/SENAI.

Orientador: Prof. Odinamar Silva da Costa

CRICIÚMA

2019

HELENA DE BITENCOURT TEIXEIRA

**CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA
LUMIERE ATELIER**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Tecnólogo, no Curso de Design de Moda da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC/SENAI, com Linha de Pesquisa em Tecnologia da confecção do vestuário.

Criciúma, 11 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Odinamar Silva da Costa - Especialista em gestão financeira e Custos (Esucri)
- Orientador

Anelise Lalau Silveira

Prof. Anelise Lalau Silveira - Especialista em Moda Gestão e Marketing - (Senac)



Prof. Jadsnara Lunardi Brognara - Especialista - (Senai)

Dedico este trabalho a meu esposo Valtair, a meu filho João Victor e a minha mãe Maria Goreti, por sempre me incentivarem a concluir esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus que me dá forças diariamente para prosseguir com meus objetivos, ao meu esposo pela paciência e compreensão nesta trajetória árdua, a meu filho João Victor pela compreensão, a minha mãe pela força e apoio que me deu neste período de faculdade, aos meus irmãos pelo incentivo e carinho.

Agradeço, também, a todos os meus professores, pelos ensinamentos e incentivos que me forneceram para a conclusão deste curso, em especial meu orientador Odinamar, por me mostrar caminhos e me orientar neste trabalho com toda sua paciência.

A todos os familiares por acompanhar minha trajetória durante estes anos de curso sempre com mensagens positivas, apoio e carinho.

Às meninas da faculdade, por compartilharem seus conhecimentos e experiências comigo, em especial à Laiara Ketulyn Fontana, por se tornar uma grande amiga e companheira.

“Ter lucro sem risco, ganhar experiência sem correr perigos, e obter reconhecimento sem trabalho, são coisas tão impossíveis como viver sem ter nascido”.

A.P.Gouthev

RESUMO

Atualmente a ideia empresarial é um campo complexo, pois o cenário de negócios mundial está impondo cada vez mais novos padrões de competitividade para os projetos, que devem ser inovadores e com novas técnicas de mercado. A busca por um projeto de negócios deve envolver fatores de estratégia competitiva, mercado, marca logística, gestão, custos. Esses conceitos devem acompanhar o crescimento da empresa e as mudanças bruscas do mercado. A presente pesquisa foi escrita para a elaboração de um plano de negócios para a empresa Lumiere Atelier. Entendeu-se que o lançamento de uma empresa deve estar fundamentado em uma organização bem estruturada, para isso deve-se construir um organograma que defina a esquematização por áreas, atividades e funções. A empresa deve seguir aspectos importantes para manter-se neste mercado competitivo em tempos de crise, avaliando áreas vitais, funções, atividades, sistemas e métodos de trabalho, autoridade e responsabilidade, relações e controle. Em sua fundamentação a evidente pesquisa visa à exploração dos dados e informações já existentes para a elaboração do plano que em seguida seguiu em sua análise de dados com o passo a passo de um plano de negócios estruturado para a empresa em questão.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Estratégias. Moda. Negócio. Planejamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que influenciam no processo empreendedor	14
Figura 2 - Divisão regional por setores de Santa Catarina	18
Figura 3 - Critérios para avaliar oportunidades.....	21
Figura 4 - O empreendedorismo como um processo.....	22
Figura 5 - Evolução histórica das teorias administrativas.....	25
Figura 6 - Modelo para análise ambiental externa.....	28
Figura 7 - Processo de planejamento estratégico do negócio.....	30
Figura 8 - Posicionamento da marca.....	32
Figura 9 - Capa do plano de negócios Lumiere Atelier.....	38
Figura 10 - Índice de atividade econômica do Brasil.....	43
Figura 11 - Taxas de crescimento ao ano das MPEs.....	44
Figura 12 - Redes sociais de concorrentes.....	45
Figura 13 - Peça feita sob medida.....	48
Figura 14 - Coleção inverno 2019 Lumiere.....	49
Figura 15 - Projeto Beblue.....	49
Figura 16 - Localização de Lumiere Atelier.....	50
Figura 17 - Perfis nas redes sociais.....	53
Figura 18 - Ficha técnica Lumiere Atelier.....	54
Figura 19 - Análise SWOT.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empresas em Santa Catarina.....	19
Gráfico 2 - Crescimento de novos negócios.....	20
Gráfico 3 - Faturamento anual.....	56
Gráfico 4 - Crescimento de vendas Lumiere Atelier	58
Gráfico 5 – Lucro Anual.....	63

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1 - Modelo sintético para planejamento estratégico.....	27
Fluxograma 2 - Fluxograma para a análise ambiental interna.....	28
Fluxograma 3 - Função de marketing.....	32
Fluxograma 4 - Fluxograma de gestão.....	47

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 1 - Custo de produção de peças sob medida.....	55
Planilha 2 - Custo de produção de peças para locação	55
Planilha 3 - Custo de produção de peças prontas	55
Planilha 4 - Encargos e impostos.....	59
Planilha 5 - Premissas comerciais Lumiere Atelier	59
Planilha 6 - Investimentos e infraestrutura	60
Planilha 7 – Financiamentos.....	60
Planilha 8 – Capital próprio.....	60
Planilha 9 - Despesas Operacionais	61
Planilha 10 - Gastos com salários	61
Planilha 11 - Quantidade de funcionários	61
Planilha 12 - Resultados Anuais	62
Planilha 13 - Resultados líquidos	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção.
- COFINS - Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social.
- CSLL - Contribuição Social sobre Lucro Líquido.
- DC - Diário Catarinense.
- FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
- IR - Imposto de Renda.
- JUCESC - Junta Comercial do Estado de Santa Catarina.
- MPES - Micro e Pequenas Empresas.
- NSC - Nossa Santa Catarina.
- PIS - Programa de Integração Social.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
- SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro.
- UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 EMPREENDEDOR.....	13
2.1 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	14
2.2 EMPREENDEDORISMO NA MODA.....	16
2.2.1 Empreendedorismo em Santa Catarina.....	Erro! Indicador não definido.
3. O NEGÓCIO.....	23
3.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS ORGANIZADO.....	23
3.2 PLANEJAMENTO	25
4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	30
5 MARKETING.....	31
5.1 QUATRO “PS”.....	33
6 METODOLOGIA	36
7 ANÁLISE DE DADOS.....	39
8 CONCEITO DO NEGÓCIO	41
9 MERCADO E COMPETIDORES	43
10 EQUIPE DE GESTÃO	47
11 PRODUTOS E SERVIÇOS	48
12 ESTRUTURA E OPERAÇÕES	50
13 MARKETING E VENDAS	52
14 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.	57
15 FINANÇAS.....	59
16 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE (S).....	69
APÊNDICE A EDITORIAL VESTIDO	70
ANEXO (S).....	71
ANEXO A FICHA CADASTRAL.....	72

1 INTRODUÇÃO

As empresas de pequeno porte sempre fizeram parte das sociedades, mesmo informais, porém, na atualidade, diante de uma crise econômica, pessoas vêm se reinventando e abrindo novos negócios, na maioria das vezes as empresas duram pouco tempo, em alguns casos não saem do primeiro ano.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 60% das empresas criadas fecham suas portas cinco anos após sua abertura. Isto ocorre por fatores como falta de conhecimento administrativo, de lucro, capital, enfim, gestão adequada dos recursos. Diante destes fatos é possível afirmar que em resumo, às empresas faltam um plano de negócios consistente.

Enquanto acadêmica de moda, mais precisamente na elaboração do Projeto BEBLUE, a acadêmica criou uma empresa nomeada Lumiere Atelier e, para adentrar ao mercado de moda, sobrevivendo à crise, precisa de um plano de negócios.

Diante disto, este projeto teve por finalidade o desenvolvimento e pesquisa de um plano de negócios estruturado. Para se inserir num mercado cheio de concorrências, a empresa Lumiere Atelier precisa estabelecer um bom planejamento para o futuro, pois mesmo com produtos de ótima qualidade, se a empresa não estiver adequada à demanda do mercado, não se sustentará por muito tempo.

Por outro lado, como material científico, pode-se colaborar não somente com a empresa em questão, mas sim, dar esclarecimentos a empreendimentos futuros, para que as empresas tenham ciência da importância de se ter um planejamento e uma administração de qualidade para levar uma empresa ao sucesso por um longo período.

Neste projeto foram apresentadas as pesquisas referentes ao mercado da moda, suas perspectivas históricas, surgimento da administração de negócios, algumas estratégias de mercado e objetivos de um planejamento adequado para a empresa Lumiere Atelier, tema deste projeto, que lançará seus produtos no mercado de moda. Um bom plano de negócios possui etapas estratégicas e táticas para a longevidade da empresa em que será inserida, consolida os resultados do processo de planejamento e, revela os desafios para os próximos anos. É importante que a organização esteja bem estruturada e estável para que a empresa garanta sua

existência no mercado e, não faça parte de dados estatísticos desagradáveis.

Neste viés, produzir um plano de negócios consistente para a empresa em questão, visando sua inserção no mercado de trabalho, bem organizada e atualizada, tendo convicção do que venha acarretar problemas para a mesma, é relevante para que o sucesso seja garantido na perspectiva de uma nova visão de mercado e consumo. O estudo em questão se fundamenta na análise de mercado, consumo, planejamento, metas futuras, perigos iminentes e base de custos para a comercialização da produção da empresa.

Atenção também foi dada as mudanças e oscilações repentinas do mercado consumidor, a fim de que se ofereçam no prazo correto, produtos de qualidade e alcançar as exigências dos clientes em face de sua satisfação e agrado.

Com base neste contexto se estabeleceu a problematização da pesquisa: Como organizar um plano de negócios para a empresa Lumiere Atelier, visando o alcance de sucesso da marca, no mercado de moda?

Tendo em vista isso o objetivo geral foi elaborar um plano de negócios para a marca Lumiere, planejando decisões, implantações e expansão da marca no mercado de moda. Onde os objetivos específicos foram: a) Conhecer o conceito e importância de um plano de negócios organizado. b) Analisar as estratégias de indústria, mercado e competitividade para lançamento de uma marca. c) Estabelecer custos, planejamento e metas de mercadoria para o sucesso da empresa. d) Desenvolver a comercialização e distribuição de mercadoria no mercado de moda.

Na criação do plano de negócio fez-se cogente a pesquisa básica, onde se gerou cognição para a aplicação do estudo no futuro negócio. A pesquisa quali/quantitativa também se fez necessária, onde a autora evidenciou aspectos diferentes e onde a pesquisa explanou números e dados autênticos. A pesquisa descritiva se fez presente onde foram implantados fatos e pesquisas já vivenciados.

O procedimento bibliográfico foi elaborado através de livros, sites e e-books com informações palpáveis sobre o tema. O estudo de caso destinou-se a empresa Lumiere Atelier, trazendo informações relevantes ao processo de idealização, custos e estratégias.

Entende-se que há necessidade de criar um plano de negócios para a empresa Lumiere desenvolver suas mercadorias já sabendo os riscos a ser tomado, assim como, um planejamento de crescimento anual com suas mudanças conforme os negócios vão evoluindo.

2 EMPREENDEDOR

Os empreendedores sempre fizeram parte das sociedades, sejam eles grandes, médios ou micro empreendedores, para Dornelas (2005, p. 29) “A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Em outras palavras o autor ainda afirma que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. (p.39)

Porém, Bernardi (2006) tem uma abordagem diferente, lembrando que um empreendimento pode surgir dos mais variados formatos, inclusive em algo já existente em um negócio. O autor aponta cinco aspectos para empreender:

- Montagem de um empreendimento;
- Compra de uma empresa em funcionamento;
- Sociedade num novo empreendimento;
- Sociedade num empreendimento em funcionamento;
- Franquia (BERNARDI, 2006, p. 8).

Neste mesmo raciocínio o autor aclara que:

A concepção de um empreendedorismo ou projeto, por vezes, nasce de habilidades pessoais, gosto por determinada atividade e outras características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando ou criando novas formas de negócio. (BERNARDI, 2006, p. 8).

Neste caso chega-se a definição de que empreendedor é o indivíduo que enxerga e cria oportunidades tanto em novos negócios quanto em negócios já existentes, diante de suas habilidades e características pessoais.

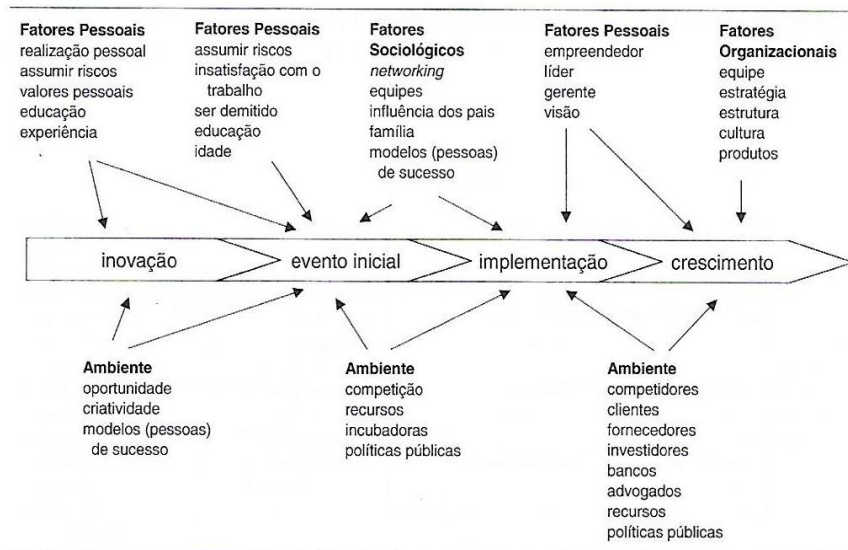
Segundo Lopes (2010, p.18) “Muitos fatores contribuem para a exposição a negócios, modelos, experiência de trabalho”, o autor argumenta ainda que, “Estabelecer um negócio, uma organização, demanda muita iniciativa, energia, criatividade e persistência”.

Em outra reflexão Dornelas (2005, p. 21) destaca que:

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

O autor supracitado destaca que no processo empreendedor “A decisão de tornar-se empreendedor pode ocorrer aparentemente por acaso”. E que, “[...] essa decisão ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa”. (p. 41). A figura 1 apresentada abaixo esclarece a influência destes fatores para o processo empreendedor.

Figura 1 - Fatores que influenciam no processo empreendedor (adaptado autor).



Fonte: Dornelas (2005, p.41).

Siegel (1996, p.17) dá ênfase a mais uma característica dos empreendedores, ele destaca que:

Os empreendedores costumam ser mais realizadores do que redatores de propostas. Frequentemente, eles preferem estar no campo de batalha- a vanguarda da empresa do que por trás das linhas, planejando seu ataque.

Haja vista as afirmações compreende-se que os empreendedores em suas características são indivíduos que enxergam além do seu tempo, são pessoas que querem estar inteiradas da situação, amam o que fazem e o fazem com prazer, têm um grande potencial de criatividade e a colocam em prática sem descanso.

2.1 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil teve início na década de 1990, com a criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e

Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), que são entidades de apoio aos empreendedores, principalmente o microempreendedor, antes disso os empreendedores não tinham informações e apoio para seus empreendimentos (DORNELAS, 2005).

Destaca-se ainda que “A criação de empresas por si só não leva ao desenvolvimento econômico, a não ser que esses negócios estejam focando oportunidades no mercado”. (DORNELAS, 2005, p. 28).

Segundo informações da pesquisa GEM¹ (2017, p.8) aponta-se que:

Em 2017, no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4%, o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos), 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, quer seja na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um negócio já estabelecido.

O estudo anual do GEM aponta “duas definições de empreendedorismo”. Uma é o empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor abre sua empresa com pensamentos fixos, sabendo o que busca, visando lucros e empregos. A outra definição é a do empreendedorismo por necessidade, onde o empreendedor se joga na abertura de uma empresa sem nenhum planejamento, por questões de desemprego ou falta de possibilidade de trabalho. “O país precisa buscar é a otimização do seu empreendedorismo de oportunidade”. (DORNELAS, 2005, p. 28).

Segundo expressa o autor “No Brasil, historicamente o índice de empreendedorismo de oportunidade tem estado abaixo do índice de empreendedorismo de necessidade”. (DORNELAS, 2005, p. 28).

Analisando dados do GEM (2017, p.9) que:

Em 2017, se observou um pequeno aumento na relação entre empreendedores por oportunidade e por necessidade. Em 2016, para cada empreendedor inicial por necessidade, havia 1,4 empreendedores por oportunidade, em 2017 essa relação foi 1,5. Dito de outra forma, 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade.

Percebe-se que desde a análise do autor até os dados do GEM houve uma melhora relevante em questão do aumento de empreendedores por oportunidade e da diminuição de empreendedores por necessidade, porém o país

¹ GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*.

deve focar em mais pautas para promover políticas públicas dirigidas a oportunizar desenvolvimento aos empreendedores e ao país.

2.2 EMPREENDEDORISMO NA MODA

Feita as devidas definições de empreendedorismo destaca-se o setor da moda como fonte de negócio para a pesquisa, onde SEBRAE (2014, p.8) aponta que, “O empreendedor envolvido com atividades relacionadas com moda precisa ter um perfil criativo que o mantenha integrado ao setor”.

SEBRAE (2017, p.2) destaca ainda que:

O Brasil ocupa um lugar de destaque dentro do mercado mundial da moda. Os números mostram que atividades relacionadas à moda e ao vestuário no país continuam crescendo, mesmo em tempos difíceis para a economia nacional. É o 6º maior produtor de roupas, calçados e acessórios do mundo. A estimativa é de que o mercado crie mais 300 mil postos de trabalho até o ano de 2025. Tudo para atender às Mais de 30 mil indústrias têxteis do país, que representam 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

O ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, 2018) aponta dados do setor referentes a 2017 como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 Dados do setor de moda 2017 (montado pelo autor).

Dados do setor de moda 2017
Faturamento da Cadeia Têxtil e de Confecção: US\$ 51,58 bilhões; contra US\$ 42,94 bilhões em 2016;
Exportações (sem fibra de algodão): US\$ 1,0 bilhão, contra US\$ 1,0 bilhão em 2016;
Importações (sem fibra de algodão): US\$ 5,0 bilhões, contra US\$ 4,2 bilhões em 2016;
Saldo da balança comercial (sem fibra de algodão): US\$ 4 bilhões negativos, contra US\$ 3,2 bilhões negativos em 2016;
Investimentos no setor: R\$ 3,1 milhões, contra R\$ 2,9 milhões em 2016;
Produção média têxtil: 1,3 milhão de toneladas, contra 1,6 milhão de toneladas em 2016;
Quarto maior produtor e consumidor de denim do mundo;
Quarto maior produtor de malhas do mundo;
A moda brasileira está entre as cinco maiores Semanas de Moda do mundo;
Temos mais de 100 escolas e faculdades de moda;
Indústria que tem quase 200 anos no País;
Brasil é referência mundial em design de moda praia, <i>jeanswear</i> e <i>homewear</i> ;
2º. Maior gerador do primeiro emprego;

Fonte: Abit (2017).

Ainda o artigo SEBRAE (2014, p. 14-15) aponta alguns adjudicados ao termo moda, são eles:

- Moda é cultura, pois tudo que tem carga simbólica e ultrapassa o funcional é do mundo cultural;
- Moda é expressão cultural, artística e estética;
- Moda é processo em construção, é processo de convergência e inovação;
- Moda fala o espírito de um país por meio da sua cultura, criatividade e diversidade;
- Moda é o fator de geração de empregos que tem uma representação econômica e uma representação de inclusão social;
- Moda é expressão contemporânea da cultura material, baseada em imaterialidades simbólicas;
- Moda é geradora de benefícios múltiplos, inclusive econômicos;
- Moda é forma de inclusão social;
- Moda agrega significado;
- Moda como forma dos indivíduos se colocarem diante do grupo;
- Moda como peça utilitária de uso, mas esteticamente trabalhada para ser também uma identidade, símbolo de um coletivo representado pelo indivíduo que a veste de determinada forma;
- Moda como plataforma de convergência, onde comunicação, negócio e expressão criativa têm que andar juntos.

Após corroborar com os termos acima o autor expressa ainda que, “Ter uma marca de moda é direcionar seu negócio para criar identidade e conceito na personalização do vestuário, através da confecção de roupas, acessórios, calçados etc...” (SEBRAE, 2014, p.16).

Destaca-se então que acerca dos fatos que o setor de moda deve ser considerado um setor além de lucrativo ser bem visto como fonte de grande consumo, empregabilidade, e também um setor onde várias pessoas se favorecem de sua produção, seja na parte da construção quanto na parte de consumo, pois é forma de expressão, identidade e autoestima.

2.2.1 Empreendedorismo em Santa Catarina

Santa Catarina destaca-se do resto do país por ter sua forte economia voltada em questão do setor têxtil e de confecções. Fernandes (2011 p. 22-23) aponta que:

Desconcentração industrial ocorreu com mais intensidade nas etapas intensivas em mão de obra e com baixa utilização de tecnologia. As etapas de concepção e planejamento estratégico da cadeia continuam concentradas no Sudeste, com destaque para São Paulo.

“Poderá ser o primeiro dentro de cinco anos se continuar crescendo acima da média obtida por São Paulo, que é o líder, diz Sérgio pires, presidente da câmara

de desenvolvimento da indústria da moda da Fiesc”. (MARQUES, 2014, p. 13). “de acordo com o recorte regional definido pelo SEBRAE/SC, a maior concentração destas empresas está localizada nas coordenadorias regionais do vale do Itajaí, foz do Itajaí e norte”. (SEBRAE, 2010, P. 9).

Marques (2014, p.13) pondera ainda que:

Uma análise do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), de São Paulo, concluiu que de 2008 a 2012 o segmento que envolve têxtil e confecções cresceu 14,7% no Brasil em número de empresas, com expansão de 0,2% no total de empregos. No mesmo período, o segmento em Santa Catarina cresceu 18%, com 4,7 mil empresas, e 5,4% nos empregos, que hoje totalizam 197 mil postos de trabalho.

A representação na figura 2 abaixo revela a divisão dos polos industriais em Santa Catarina:

Figura 2 Divisão regional por setores de Santa Catarina (adaptado autor).



Fonte: Rampinelli (2013).

Segundo reportagem feita pelo Diário Catarinense (WENZEL... online, 2018):

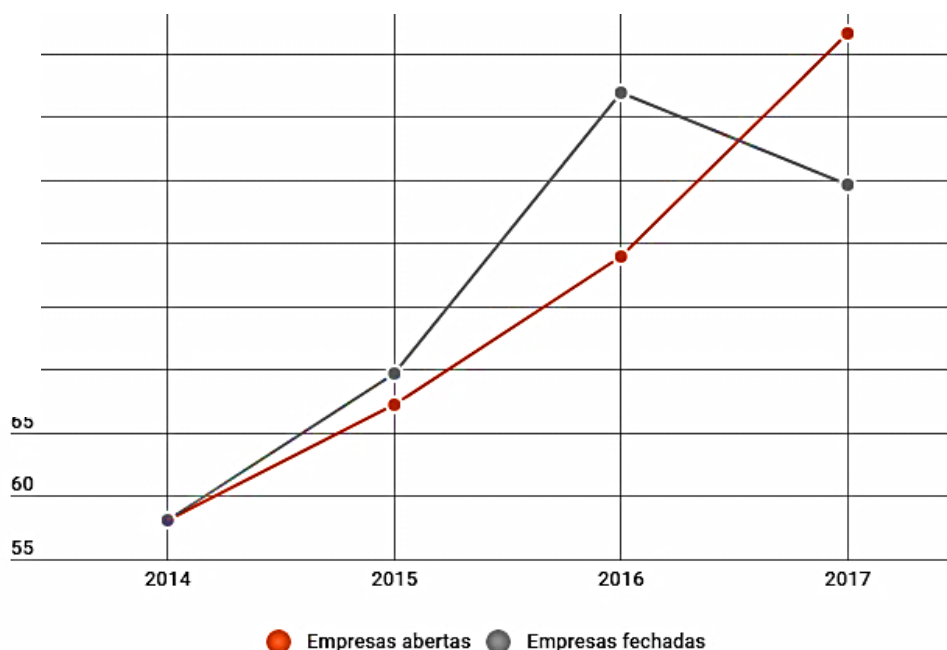
Em 2017, a abertura de empresas cresceu 22,3% no Estado, maior incremento desde 2012. Os dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável e da Junta Comercial de SC (Jucesc) apontam 96,5 mil novos cadastros no ano passado, incluindo os microempreendedores individuais (MEIs).

O analista técnico do SEBRAE/SC Cláudio Ferreira declara a reportagem

que as pessoas estão mais confiantes na economia e conclui ainda que, “Tem resquício de pessoas que foram demitidas, depois de anos de crise, que veem no empreendedorismo uma alternativa”.

O presidente da Juscesc (Junta Comercial do Estado de Santa Catarina), Julio Cesar Marcellino Jr. alegou juntamente na reportagem ao Diário Catarinense, que a uma desburocratização para os novos negócios no estado de Santa Catarina e cita que, “Antes, para abrir uma empresa, você levava vários dias. Agora leva 40 minutos. É um conjunto de fatores de ordem econômica, administrativo, tributário que tem uma relação direta com esse incremento”. Diante do gráfico 1 abaixo se tem uma visão do crescimento de abertura de empresas no estado:

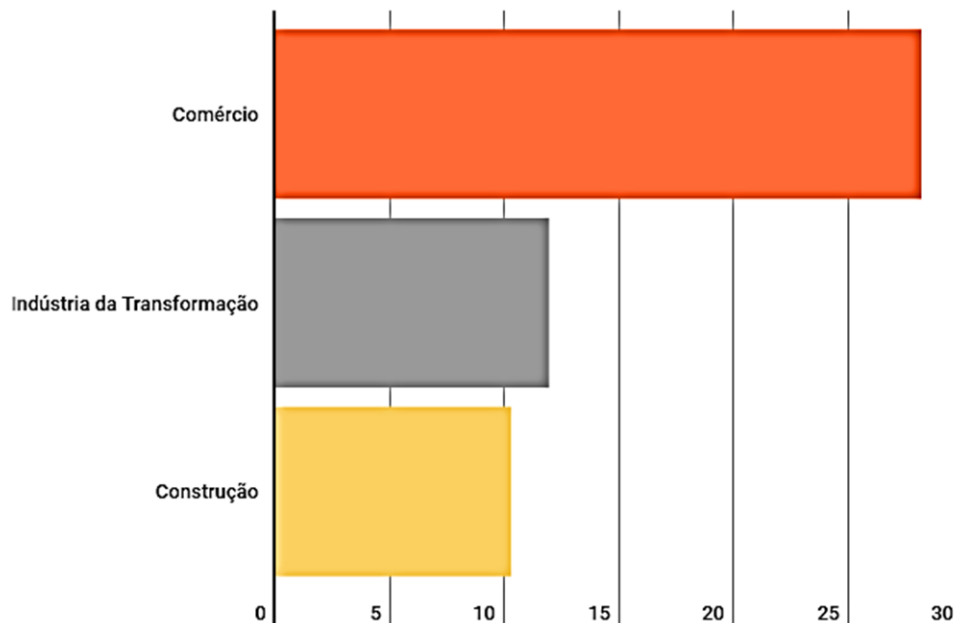
Gráfico 1 Empresas em Santa Catarina (adaptado autor)



Fonte: Diário Catarinense (2018).

Tendo em vista os autores em suas asseverações e dados concretos de pesquisa, entende-se que o cenário econômico está otimista para a inovação e abertura de novos negócios, visando regionalmente o crescimento do estado catarinense.

Outro dado de importância relevante está destacado no quadro abaixo onde o crescimento de novos negócios em 2017:

Gráfico 2 Crescimento de novos negócios (adaptado autor)

Fonte: Diário Catarinense (2018).

- Oportunidades

Segundo Dolabela (1999, *apud* CRUZ, 2008, p.2) “Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo”. Cruz (2008, p.3) ressalta que, “Identificar uma oportunidade é o primeiro passo para uma pessoa que quer se tornar um empreendedor, para tanto ela tem que saber diferenciar oportunidade de ideia”.

Diante do significado do dicionário de Ximenes (2001, p.506-679) ideia é “Representação mental, imagem, concepção intelectual, plano, projeto”. Já a oportunidade é configurada por “Ocasão favorável, propício, conveniente”. Cruz (2008, p.3) configura ainda que “A oportunidade para o empreendedor é a concepção da ideia, a ideia por si só não produz se não tiver a ocasião para pô-la em prática”.

Reconhecer uma oportunidade não é tarefa fácil, Dornelas (2005, p.60) menciona que, “[...] estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para a empresa etc.”. O autor conclui

ainda que, “[...] o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar desperdiçar tempo e recursos em uma ideia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado”.

O empreendedor deve estar atento à oportunidade, constatar e designar a mais adequada possibilidade. (DORNELAS, 2005). A figura 3 abaixo aponta aspectos fundamentais em que o empreendedor deve atentar-se:

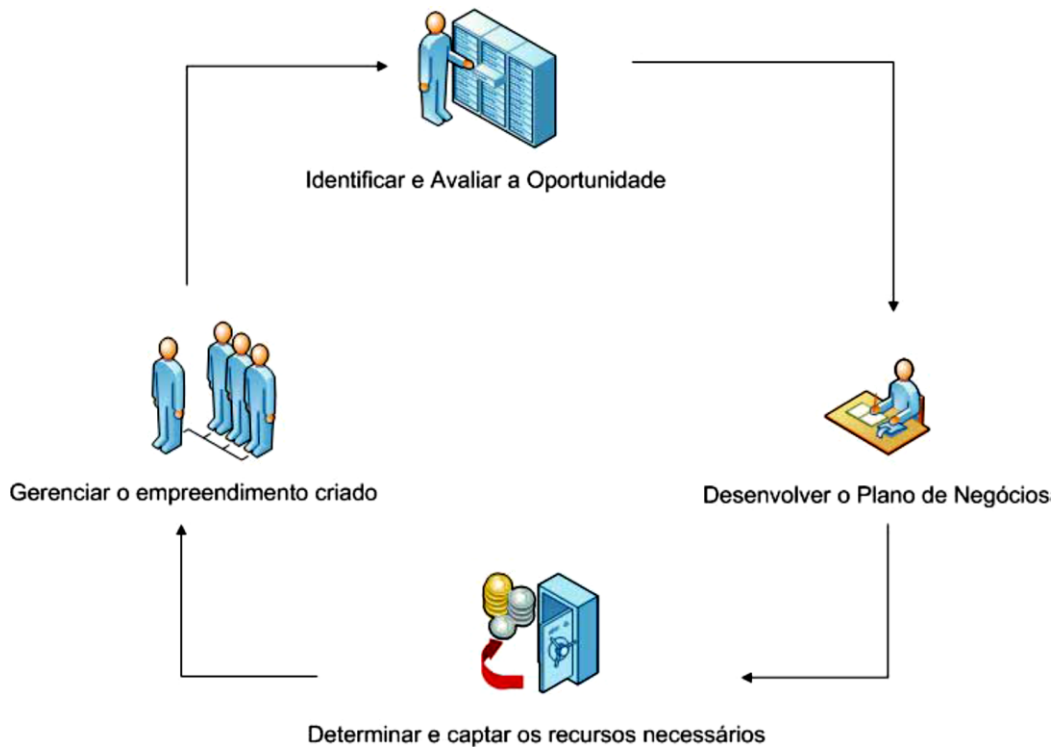
Figura 3 Critérios para avaliar oportunidades (adaptado autor).

Critério	Atratividade		Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial		Alto Potencial	Baixo Potencial
Mercado			Vantagens Competitivas		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos	Custos fixos e variáveis:		
			Produção	Menores	Maiores
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo	Marketing	Menores	Maiores
			Distribuição	Menores	Maiores
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro	Grau de controle:		
			Preços	Moderado a forte	Fraco
			Custos	Moderado a forte	Fraco
			Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
			Cadeia de distribuição	Moderado a forte	Fraco
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio	Barreiras de entrada:		
			Alguns regulamentos a favor	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
			Vantagem tecnológica	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
			Vantagem contratual/legal	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
			Redes de contato estabelecidas	Bem desenvolvidas	Limitadas; inacessíveis
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos players	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais	Equipe Gerencial		
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo	Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido
Participação possível no mercado	Ser líder; 20% ou mais	Menor que 5%	Formação das pessoas	Multidisciplinar; habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
			Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração; benefícios etc.)
Análise Econômica					
Lucros depois de impostos		10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura			Menor que 5%, frágil
Tempo para:					
Ponto de equilíbrio		Menos de 2 anos			Mais que 3 anos
Fluxo de caixa positivo		Menos de 2 anos			Mais que 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento		25% ao ano ou mais			15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial		Baixa a moderada			Altos investimentos

Fonte: Dornelas (2005).

Porém Asmar e Junior (2013, p.16) afirmam que “[...] o empreendedorismo é um processo, ou seja, ele não acaba e deve sempre ser revisto”. Como se pode compreender na ilustração adiante este processo é um ciclo onde se inicia sempre que necessário.

Figura 4 O empreendedorismo como um processo (adaptado autor)



Fonte: Asmar e Junior (2013).

Segundo as conclusões de Kelley (1972, p.69), “A avaliação das oportunidades de mercado e a determinação do papel da empresa são duas atividades empresariais que estão em interação e que influenciam todos os planos e operações mercadológicas”. Ambas as atividades levam aos objetivos e metas da empresa, no passado os objetivos das empresas eram requerer lucros e a resposta esperada, a venda, maximização. Porém, nos dias atuais, o autor afirma que, “Hoje, os administradores profissionais, considerando a natureza multiobjetiva da empresa, não consideram essas respostas suficientemente precisas para proporcionar uma orientação significativa à firma ou ao empregado”. (p.70).

Após a visão dos autores supracitados tense o remate que a oportunidade para com o empreendedor deve ser bem avaliada levando-se em consideração os fatores que o cercam, suas análises econômicas e vantagens competitivas, onde esta avaliação sempre está em ciclos de recomeço para que o empreendimento esteja continuamente em ordem. A respeito de que ideias virão a todo o momento, porém são as oportunidades ideais que a concretizam.

3 O NEGÓCIO

Asmar e Junior (2013, p.12) ressaltam que, “o empreendedor é aquele que dá início a um negócio”. Mas afinal o que é um negócio? Os autores afirmam que “Negócio é um esforço organizado por pessoas para produzir bens e/ou serviços com o intuito de vendê-los em um mercado para alcançar recompensa financeira”.

Dornelas (2013, p.6) expõe em seu conceito de negócio que “Uma empresa iniciante deve ter clareza de seu propósito, aonde quer chegar (visão de futuro) e quais serão os valores e premissas para esse crescimento”.

Para complementar este raciocínio Faria e Tachizawa (2002, p.116) defendem que “Para se transformar a ideia num negócio de fato, é necessário confirmar a sua viabilidade”.

Nas discussões acerca das afirmativas consideradas reais tem-se a clareza de que o negócio em si deve ser organizado, viável e ter um propósito bem explanado, para alcance de suas perspectivas e remuneração necessária.

3.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS ORGANIZADO

Diante de um cenário econômico duvidoso em que se encontra atualmente o país, uma empresa contemporânea deve estar organizada e estruturada para conviver com as mudanças bruscas do mercado competitivo, cabem estarem preparada para os conflitos, as variedades, os paradoxos e dilemas do cotidiano. (BERNARDI, 2007). Ainda coloca que “estando equipada com meias-teorias, necessita de novas abordagens e, sobretudo percepção, intuição e flexibilidade”. (p. 38).

Dornelas (2005, p. 97) conceitua que, “O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras”. O autor ainda explica que:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2005, p. 98).

Sobredito os autores entende-se que um plano de negócios bem

elaborado aumenta as chances de uma empresa fixar-se corretamente no mercado, porém não garante o sucesso. A de se ter consciência que o mercado está sempre em movimento de mudanças, onde este plano deve ser revisto e adequado às alterações cotidianas.

- Perspectivas históricas

Para a compreensão do conceito e da importância de um plano de negócios sólido e bem organizado, torna-se necessário conhecer as origens, pensamentos e valores. Com a revolução industrial no início do século XX, na área da administração das empresas, originou-se a Escola Científica ou Clássica, a Escola de Relações Humanas e a escola de Behaviorismo.

A Escola Científica ou Clássica em diretrizes gerais, “postula que uma empresa, para atingir seus objetivos, deve planejar o desenvolvimento, organizar-se adequadamente e controlar todas as atividades”. (BERNARDI 2007, p. 29). Entretanto, esta proposta é um modelo de empresa rígido, onde ocorrem conflitos e insatisfações, havendo redução dos lucros e aumento dos custos. Perante este contexto criou-se a Escola de Relações Humanas, onde o autor aponta que:

É um modelo de empresa, visto como um organismo social, que enfoca a organização informal e o comportamento grupal. As críticas a este modelo concentram-se, previsivelmente, no fato de que o problema da empresa é o lucro; problemas sociais não são problemas empresariais. Quanto maior a preocupação social, maiores os custos, portanto maiores encargos ao consumidor, e isto não é realista e aplicável. (BERNARDI, 2007, p. 29).

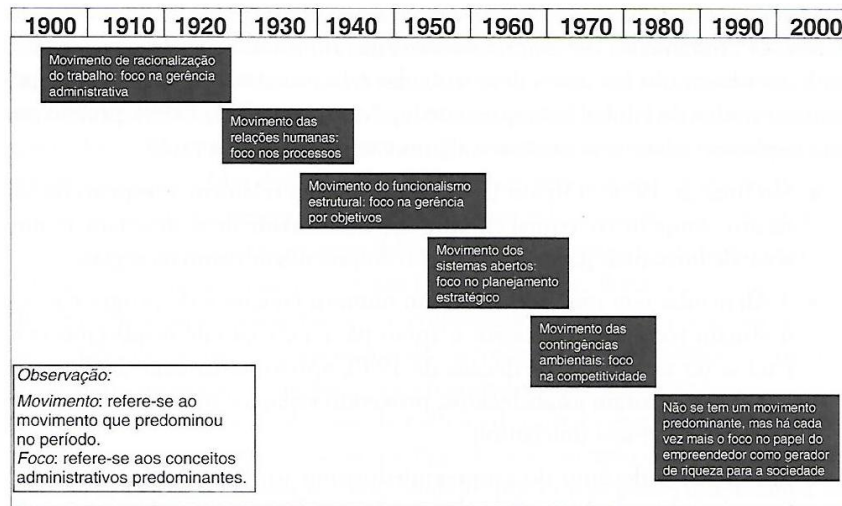
Diante destas afirmações, criou-se a escola de Behaviorismo que consiste em um complemento à Escola de Relações Humanas. Este modelo consistia em uma organização informal e um comportamento grupal, buscando a eficiência mesmo com as variações de comportamento. (BERNARDI, 2007).

Após a Revolução Industrial, houve o aparecimento da empresa “moderna” que o mesmo autor destaca que existe uma:

“Tecnologia a uma demanda nascente, com objetivos lucrativos” e que “dos objetivos e das finalidades da empresa, ou seja, produção e maximização de lucros, a racionalidade, a eficiência, a produção em massa, a padronização e a divisão do trabalho, aliadas a forte controle social, adequavam o modelo. (p.33- 34).

Na figura 5 tem-se uma percepção dos movimentos e evoluções durante as décadas:

Figura 5 Evolução histórica das teorias administrativas (adaptado autor).



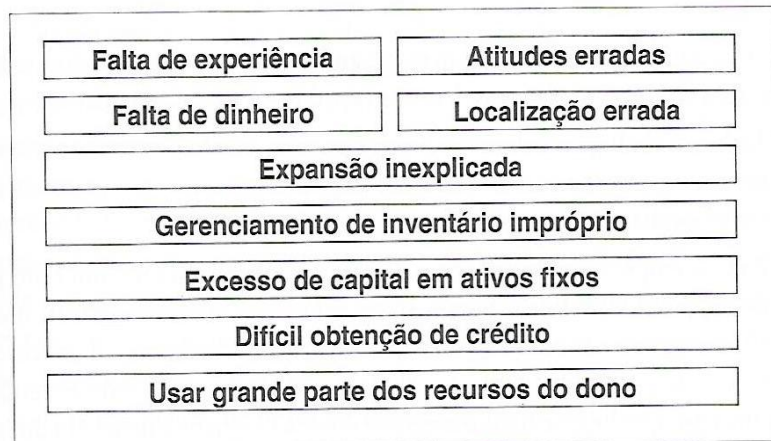
Fonte: Bernardi (2007).

Neste contexto, empreender significa “competir, ganhar ou perder, na busca do lucro mediante um processo de “troca” com o ambiente, o que se entende como comportamento operacional ou competitivo”. (BERNARDI 2007, p. 34). Com um modelo de comportamento competitivo e gerador de lucros uma empresa necessita de três importantes requisitos, Planejamento, Ambiente e Estrutura.

3.2 PLANEJAMENTO

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 60% das empresas criadas fecham suas portas cinco anos após sua abertura. Isto ocorre por fatores como falta de conhecimento administrativo, de lucro, capital, enfim, gestão adequada dos recursos. Dornelas (2005, p.95) conceitua que, “Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento”. O quadro 2 em destaque aponta as maiores armadilhas para o fracasso de uma empresa:

Quadro 2 Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas (adaptado autor).



Fonte: Dornelas (2005).

Para Bernardi (2007, p. 44) “Um processo de planejamento, em sua essência, é uma modelagem do sistema global e de todos os subsistemas, voltado a dois propósitos básicos: compreensão do sistema e adequação da empresa [...]”. Feito esta ponderação o autor ainda propala que, “Há necessidade de planejamento, porém orientado a objetivos e a um direcionamento flexível e mutável, condicionado a mudanças no sistema [...]”. (p. 46). Para concluir suas afirmações o autor relata que:

Ora se o ambiente é mutável e volátil, se a rapidez das mudanças é perceptível e vital, se as condições de equilíbrio e relações do sistema variam em quantidade, qualidade e velocidade espantosas, não há sentido em belos planos de longo prazo, racionais e precisos. (BERNARDI, 2007, p.46).

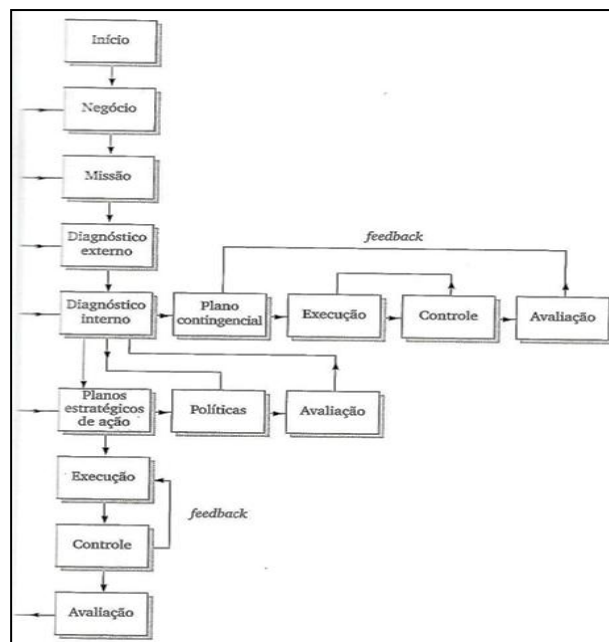
Contudo Filho (2002, p.34) ressalta em seus pensamentos que, “[...] planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça a nosso gosto”.

Dornelas (2005, p. 97) enfatiza que:

Uma tradição a ser quebrada é achar que o plano de negócios, uma vez concebido, pode ser esquecido. Este é um erro imperdoável e as consequências serão mostradas pelo mercado que está em constante mudança.

Conforme o modelo de fluxograma 1 ressaltado abaixo, um planejamento deve conter vários caminhos onde contenha seus objetivos, metas e estratégias.

Fluxograma 1 Modelo sintético para planejamento estratégico (adaptado autor).



Fonte: Filho (2002).

O modelo sintético para planejamento estratégico citado deixa evidente todo o planejamento, estratégias e diagnósticos necessários para uma empresa atingir seus propósitos dentro das expectativas do mercado em que está inserida.

- Ambiente

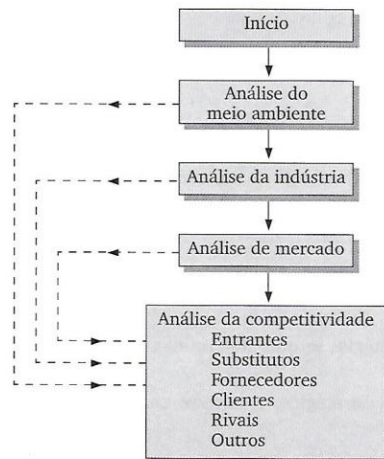
Diante de uma administração consistente, um negócio deve saber lidar com os ambientes externos e internos que cercam uma empresa, segundo o posicionamento de Dornelas (2005, p. 154):

No plano de negócios deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externos e internos, onde se medem os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda os pontos fracos (onde a empresa precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.

Em concordância Filho (2002, p. 56) afirma que, “A função da análise do meio ambiente é detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”. Para o autor deve-se analisar o ambiente externo e interno da indústria, destaca em sua

avaliação que, “O objetivo da análise ambiental externa é a identificação de ameaças e oportunidades, levando em consideração que se quer definir estratégias [...]”. A figura 6 abaixo destaca esta análise:

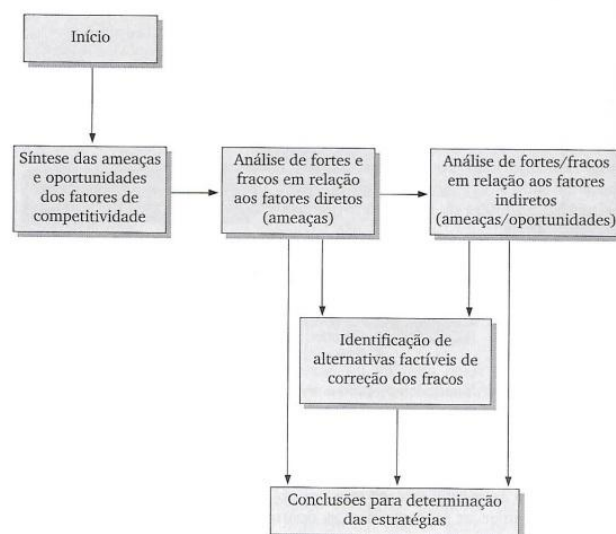
Figura 6 Modelo para análise ambiental externa (adaptado autor).



Fonte: Filho (2002).

Em sequencia Filho (2002, p. 63) explica que, “A análise ambiental interna tem por objetivo identificar forças capazes de enfrentar as ameaças ou aproveitar as oportunidades e identificar fraquezas a serem sanadas”. Ainda conclui que, “[...] a análise ambiental interna é dependente da análise ambiental externa”. O fluxograma 2 abaixo representa a análise ambiental interna:

Fluxograma 2 Fluxograma para a análise ambiental interna (adaptado autor).



Fonte: Filho (2002).

- Estrutura

Uma empresa saudável deve constituir de uma estrutura adequada ao seguimento em que está inserida, para isso Bernardi (2007, p. 73) utiliza-se da seguinte argumentação:

Definidos o modelo do ramo e suas particularidades, e a composição da estratégia a adotar, podem-se definir e idealizar o modelo de empresa e a estrutura congruente que atende aos quesitos do mercado, equilibrando objetivos, estratégias.

O autor destaca ainda alguns pontos a serem avaliados para uma estruturação operacional e tática:

- Sistemas de fornecimento;
- Sistemas de venda e distribuição;
- Sistemas de processos;
- Sistema de organização, o que envolve estrutura e cultura;
- Interações internas e externas, abordagem e comportamento.

Para Dornelas (2005) cada plano de negócios tem seu contexto e sua estrutura, sendo improvável ter um modelo padrão para ser aplicado em todos os negócios, sendo assim o autor destaca ainda que, “Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios [...]”. (DORNELAS, 2005, p. 100).

Então diante das informações dos autores supracitados percebe-se que deve haver pontos e particularidades a serem seguidos em uma estrutura de negócios, porém em cada empresa e seguimento haverá características diferenciadas não podendo ser aplicado à mesma estrutura do plano de negócios em empresas distintas.

5 MARKETING

O marketing é peça fundamental em uma empresa de sucesso, nele consiste a essência de uma marca, seu posicionamento diante do mercado. Segundo a ponderação de Ferreira (1995, *apud* SARQUIS, 2003, p.23):

[...] o marketing é parte integrante da concepção de qualquer empreendimento, pois “entre a concepção do negócio, o desenvolvimento do produto (ou serviço) e a comercialização, existe uma etapa fundamental, que é diferença entre o sucesso e o fracasso: o marketing”.

Em outra visão temos El-Check (1991, *apud* SARQUIS, 2003, p.23) onde ressalta que “podemos dizer que empresas podem viver sem marketing, mas aquelas que contam com marketing na sua estrutura empresarial ampliam sua capacidade de resistência às crises e de moldagem do próprio futuro”.

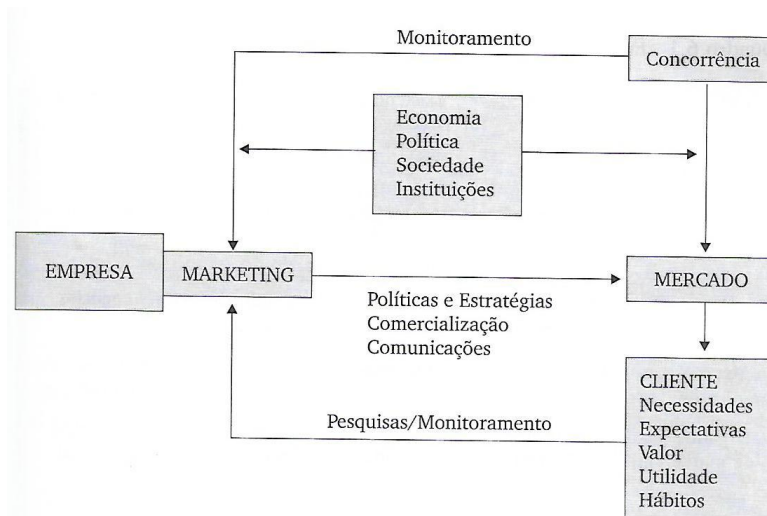
Corroborando também Gracioso (1995, *apud* SARQUIS, 2003, p.22) onde afirma que “o marketing constitui fator decisivo para o êxito do pequeno empresário [...] Tudo nasce do mercado e tudo se dirige para ele”.

Ainda nesta via de pensamento Dornelas (2003, p. 142) ressalta que, “Nesta área, primordialmente direcionada às relações com o mercado e com o cliente, as funções devem ser congruentes e complementares envolvendo basicamente captar, manter e fidelizar clientes”.

Há uma questão muito importante a se pensar sobre o marketing, Dornelas (2005, p. 151) aponta que:

“para que a empresa defina sua estratégia, atuando sobre o composto do marketing, ela deve antes definir seus objetivos de marketing. E esses objetivos devem responder à seguinte questão: para onde eu quero ir?”.

Percebe-se que os autores supracitados têm opiniões distintas sobre a consideração do marketing. Entretanto, as asseverações apresentadas têm como base as notas de informações reais sobre o mercado de negócios. Deixando clara a importância do marketing nas empresas. Esquemáticamente é apresentada o fluxograma abaixo 3 a função do marketing nas empresas:

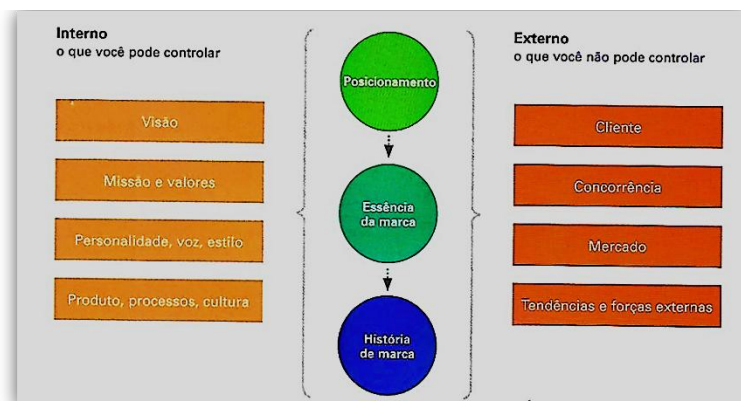
Fluxograma 3 Função de marketing (adaptado autor).

Fonte: Dornelas (2003).

- Posicionamentos estrategistas.

Por trás de toda empresa de sucesso existe um posicionamento estratégico, um planejamento, marketing e vendas. Para Wheeler (2012, p.24), “O posicionamento é desenvolvido para criar aberturas em um mercado que está sempre mudando, um mercado no qual os consumidores estão saturados com produtos e mensagens”.

O posicionamento é uma gestão das marcas, leva em conta o *mix* de preços, produto, divulgação e distribuição, são os quatro “PS” que se aplicam na empresa para o alcance de seus objetivos. (WHEELER, 2012). Diante da figura 8 apresentado abaixo se tem um esquema de posicionamento da marca:

Figura 8 Posicionamento da marca (adaptado autor).

Fonte: Wheeler (2012).

5.1 QUATRO “PS”.

Para o alcance de seus objetivos uma empresa deve se cercar de estratégias de marketing que, segundo Dornelas (2005, p. 150) “Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4Ps (quatro *pês*): produto, preço, praça (canais de distribuição) e propaganda/comunicação”.

Em uma visão mais crítica Bernardi (2007, p.163) explica que:

Na evolução de uma empresa, os objetivos e as estratégias de marketing devem ser convergentes e adequadas ao estágio de desenvolvimento, o que implica cuidados redobrados nos pontos vitais, necessários a uma estratégia bem elaborada.

Nesta mesma linha de entendimento Dornelas (2005, p.150) ressalta que, “A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhor resultado sobre seus competidores”. O autor destaca ainda que:

A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente.

Diante das afirmações dos autores supratranscritos tem-se o entendimento que em uma empresa deve haver estratégias de marketing para associar ao seu plano de negócios, a fim de estabelecer um equilíbrio entre produto e cliente. Westwood (1996, *apud* DORNELAS 2005, p. 150) elucida cada componente de alternativas da estratégia 4Ps:

- **Produto:**

Promover mudanças na combinação/portfólio de produtos.

Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s).

Mudar design, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais.

Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.

- **Preço:**

Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado.

Definir políticas de atuação em mercados seletivos.

Definir políticas de penetração em determinado mercado.

Definir políticas de descontos especiais.

- **Praça:**

Usar canais alternativos.

Melhorar prazo de entrega.

Otimizar logística de distribuição.

- **Propaganda:**

Definir novas formas de vendas, mudar equipe e canais de vendas.
Mudar política de relações públicas.
Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias.
Definir feiras/exposições que serão priorizadas.

Com relação ao produto Dornelas (2005, p.151) aponta que, “Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido”. Kotler (1994, *apud* SARQUIS 2003, p.45) explica que produto é “[...] algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Em questão de preço Bernardi (2007, p.172) destaca que, “[...] a política de preços devem estar de acordo e direcionadas aos objetivos globais da empresa, o que resulta num equilíbrio entre mercado, volumes, lucratividade e retorno”. Dornelas (2005, p.152) ressalta que:

Para se definir a estratégia de preços mais adequada, a utilização dos resultados da análise de mercado, na qual se identificam as características, o comportamento e os anseios do consumidor, deve ser considerada uma premissa básica.

Praça (canais de distribuição) é definida por Bernardi (2007, p.172) como “[...] um grande diferencial estratégico para a empresa no mercado, tendo em vista a alta similaridade e padronização dos produtos”. Com relação à afirmativa Sarquis (2003, p.69) soma que, “Dispor de boas práticas relacionadas ao *mix* de distribuição e logística é importante para tornar os produtos/serviços da pequena empresa disponíveis nas quantidades e nos locais em que os consumidores desejam”.

Por fim a propaganda, onde Sarquis (2003, p.83) introduz em sua reflexão que, “Ela é definida como qualquer forma de comunicação paga, impessoal, de autoria do anunciante, que identifica o patrocinador e utiliza veículos de mídia para promover produtos ou serviços para um público-alvo definido”. Dornelas (2005, p.153) corrobora com o autor supracitado afirmando que:

A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se quer atingir. E mesmo em cada veículo, pode-se segmentar o público-alvo, focando ainda mais na audiência, selecionando horários específicos, dias da semana, épocas do ano etc.

Em conclusão tem-se que os autores supramencionados dominam em conjunto o assunto em questão e direcionam com êxito respostas para questões que toda empresa deve se fazer em um plano de negócio para o êxito no mercado, “Como você vai se diferenciar da concorrência”? “Qual política de preços que sua empresa vai praticar”? “Como seus produtos/serviços chegarão até os clientes”? “Como seus clientes ficarão sabendo de seus produtos/serviços”? (DORNELAS, 2013, p.12-13). Para obterem-se respostas pontuais a empresa deve cercar-se de pesquisas de mercado, estar atento o seu público alvo e saber exatamente qual a essência de sua marca e posicionamento a ser tomado.

6 METODOLOGIA

Conforme Lakatos e Marconi (2005, p. 17), “A Metodologia Científica, mais do que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional [...]”.

Para Ruiz (2002 p.48):

Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, foi necessário definir alguns procedimentos para que a trajetória do trabalho tivesse o viés científico. Do ponto de vista da sua natureza a pesquisa foi de forma básica onde, “objetiva gerar conhecimento novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação imediata prevista, envolvem verdades e interesses universais”. Gil (2002, *apud* TREVISOL, 2018, P.31). A pesquisa teve como assunto um plano de negócios para a empresa Lumiere Atelier, onde irá gerar a projeção de conhecimentos para a aplicação futura do empreendimento.

Para a abordagem do problema utilizou-se uma pesquisa quanti/quali onde a pesquisa em questão para a empresa Lumiere Atelier irá evidenciar perspectivas diferentes, porém não opostas, a pesquisa será traduzida em números e dados reais.

No que se refere ao alcance de seus objetivos foi utilizada a pesquisa e descritiva onde sugerem Cruz e Ribeiro (2004, p. 18), “estudo, análise registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador”. Onde foram inseridos pesquisas e dados dos fatos já existentes, através de citações e registros referentes ao assunto.

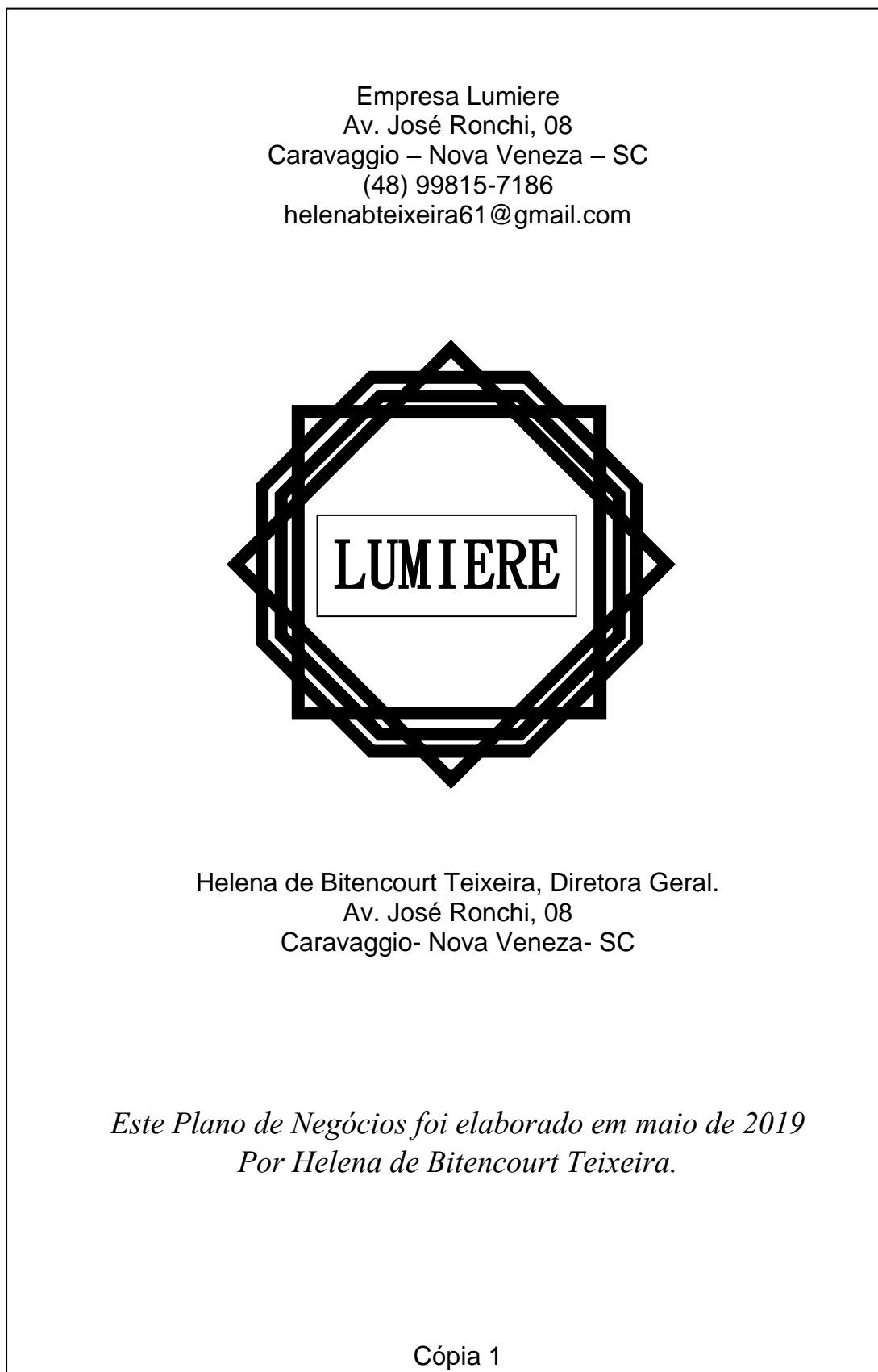
Como procedimentos técnicos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica Lakatos e Marconi (2005 p. 185), descrevem que “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” e ainda Trujillo (1974, p. 230 *apud* LAKATOS e MARCONI, 2005, p.185). Inserida para o plano de negócios a pesquisa bibliográfica para o presente trabalho foi feito através de livros de autores

diretamente ligados a administração de empresas e em sites e *e-books* feitos para empreendedores. E por fim, o estudo de caso onde Yin (2005, p.330), afirma que: “O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”. Neste contexto o estudo destinou-se a empresa Lumiere Atelier, onde foram feitos planejamentos estruturais, de custeio e acometidas estratégias específicas para o empreendimento.

O universo da pesquisa foram empresas com vistas de serem implantadas e a amostra é intencional da empresa Lumiere que pretende abrir suas portas para a comercialização de produtos, entretanto necessita de um plano de negócios que viabilize a abertura e manutenção da mesma sendo, portanto, o objetivo desta pesquisa.

7 ANÁLISE DE DADOS

Figura 9 Capa do plano de negócios Lumiere Atelier (autor).



- **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Segundo Dornelas (2005, p. 126) “O Sumário Executivo é a principal seção de seu plano de negócios e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência [...]”. O autor expõe ainda que, “[...] o empreendedor deve entender que o Sumário Executivo do plano de negócios deve ser dirigido ao público-alvo [...]”.

- **O CONCEITO DO NEGÓCIO E A OPORTUNIDADE**

A Lumiere Atelier é uma empresa de locação e confecção de peças de vestuário para o público feminino, situada no distrito de Caravaggio, em Nova Veneza, Santa Catarina. A oportunidade de negócio está em oferecer um bom atendimento aos clientes, e facilitar o acesso às peças, pois a procura na região é ampla e a oferta escassa.

- **MERCADO E COMPETIDORES**

O mercado da moda apesar das influências econômicas em que o país está têm um crescimento expressivo no estado Santa Catarina. Os principais competidores atuais atuam de maneira unânime, sem focar no principal assunto, o cliente, a região está com pouca oferta, em contrapartida a muita procura.

- **EQUIPES DE GESTÃO**

A Lumiere Atelier terá um profissional para a área criativa, um funcionário para a área de produção e um funcionário para o setor financeiro. Além dos colaboradores já existentes a empresa contará com o serviço de contabilidade da empresa Audicont contabilidade, será contratada também uma pessoa para o atendimento aos clientes.

- **PRODUTOS/SERVIÇOS E VANTAGENS COMPETITIVAS**

Os produtos que serão oferecidos pela Lumiere Atelier terão como

principal diferencial o design moderno e confortável, a empresa também terá objetivo de atender as classes A e B, dessa forma serão produzidas também peças de alta qualidade e requinte, além de peças exclusivas ao gosto do cliente.

- **ESTRUTURA E OPERAÇÕES**

O negócio iniciará em Nova Veneza, mais precisamente no distrito de Caravaggio, com um atelier amplo e aconchegante para atender seus clientes, onde serão atendidos desde a criação até a última prova e entrega da peça escolhida.

- **MARKETING E VENDAS**

A estratégia de marketing está na divulgação da marca em redes sociais focando em demonstrar as peças com portfólios exclusivos, também será utilizado o sistema de folders e cartazes espalhados pela cidade e região.

- **FINANÇAS**

A empresa em seu primeiro ano trabalhará para sua infraestrutura, despesas, funcionários e estoque, precisando de um investimento de R\$ 1.936,39 ao final de seu primeiro ano, o primeiro fluxo de caixa positivo ocorrerá no 13º mês, em seu 24º mês a empresa terá seu ponto de equilíbrio com um lucro de R\$ 22.494,35.

8 CONCEITO DO NEGÓCIO

Diante dos esclarecimentos de Dornelas (2013, p.6) “Uma empresa iniciante deve ter clareza de seu propósito, aonde quer chegar (visão de futuro) e quais serão os valores e premissas para esse crescimento”.

A Lumiere é uma empresa que foi criada em 2018, a partir de um projeto integrador chamado *Beblue*, do curso de design de moda da faculdade SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) UNESC (Universidade do Extremo Sul Catarinense), neste projeto fora criada uma empresa fictícia para o projeto, após o termino a empresa foi devidamente registrada, e dada continuidade a marca em forma de um ateliê. A Lumiere atualmente é um ateliê de peças de vestuário com linhas específicas para o público feminino, que mostra preocupação com o design de suas peças únicas, onde as mulheres realçam sua beleza.

O público da Lumiere está relacionado a uma mulher tranquila, forte, altruísta, extrovertida, concentrada, observadora e de bem com a vida. A proposta da marca está focada nas peças mais autênticas, com uma conexão moderna e sofisticada. Com conforto e design diferenciados, as modelagens assumem o papel de construir o corpo feminino, tornando-o mais belo e disfarçando marcas indesejáveis.

A empresa pretende concentrar seu negócio em peças para alugueis e peças feitas exclusivamente sob encomenda para seus clientes. A empresa está instalada no distrito de Caravaggio, na cidade de Nova Veneza-SC, em uma área ampla, com uma estrutura adequada para a confecção das peças e atendimento aos clientes.

- **MISSÃO.**

Segundo Lima (2019, p.6) “A missão é o que guiará a empresa durante todos os anos do seu crescimento. Será o motivador, fortalecendo o cumprimento do plano de estratégia no curto, médio e longo prazo”. A missão da empresa Lumiere Atelier é **agregar sentimentos a momentos.**

- VALORES.

Lima (2017, p.15) elucida que “Os valores organizacionais são essenciais para que os colaboradores possam se identificar com a empresa e saber no que ela acredita”. A empresa Lumiere Atelier dispõe de valores como, **humildade, disciplina, garra, determinação, eficiência e ousadia.**

- VISÃO.

Conforme afirma Lima (2017, p.24) “A visão pode ser compreendida como a linha de chegada permanentemente retratando os valores e a missão da empresa”. A visão da empresa Lumiere Atelier se define em, **ser o melhor ateliê de Nova Veneza.**

9 MERCADO E COMPETIDORES

Não somente existem concorrentes diretos a uma empresa aqueles que geram produtos semelhantes, mas também aqueles que de certa forma chama o seu cliente e o persuade a adquirir outro produto. (DORNELAS, 2005).

- ANÁLISES DO SETOR

Com o crescimento dos mercados onde a oferta é maior que a procura, o cliente avalia melhor suas próprias necessidades, onde o benefício deve validar o valor a ser investido, porém quando se trata de moda, o consumidor leva em consideração o valor estético e peculiar do produto. (SEBRAE, 2016, *online*):

Segundo o relatório de 15 de fev. de 2019 do Observatório Fiesc (2019, *online*):

Entre as Unidades da Federação que possuem indicadores de Atividade Econômica, o desempenho catarinense no ano permanece em terceiro lugar, atrás apenas do Amazonas e Espírito Santo, que apresentaram crescimento de 3,54% e 2,94% respectivamente.

A figura apresentada logo abaixo demonstra que no ano de 2018 Santa Catarina esteve em terceiro lugar no índice de atividade econômica do Brasil.

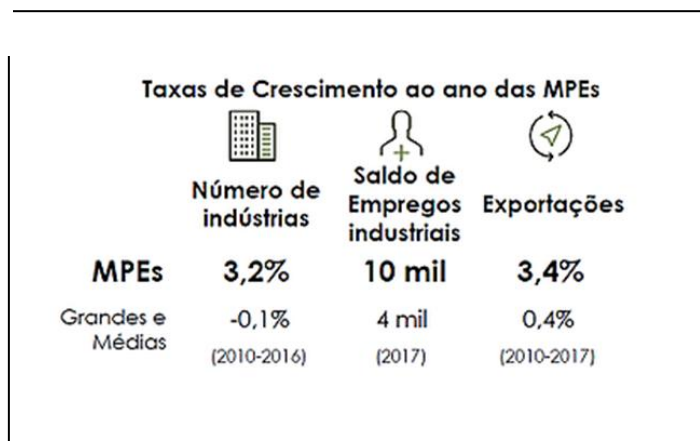
Figura 10 Índice de atividade econômica do Brasil (adaptado autor)

UF	Variação no Mês (%)	Variação em 2018 (%)	Ranking de Crescimento 2018 (Jan-Dez 2018)
AM	0,11	3,54	1º
ES	-1,98	2,94	2º
SC	-0,81	2,47	3º
BA	-0,99	2,39	4º
RS	-1,70	1,70	5º
SP	0,67	1,65	6º
MG	0,18	1,50	7º
PA	-0,76	1,45	8º
PR	-0,66	1,18	9º
CE	-0,59	0,98	10º
GO	1,31	0,49	11º
RJ	0,44	-0,87	12º
Região Norte	-0,57	2,18	
Região Nordeste	-1,28	-0,46	
Região Centro-Oeste	0,41	0,84	
Região Sudeste	0,56	1,18	
Região Sul	-1,55	1,66	
Brasil	0,21	1,15	

Fonte: Observatório Fiesc (2019).

O relatório aponta ainda que, “Em termos de número de empregos, os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) apontam que as MPes contribuem com 51,6% de participação dos empregos industriais catarinenses”.

Figura 11 taxas de crescimento ao ano das MPes (adaptado autor).



Fonte: Observatório Fiesc (2019).

Em reportagem ao NSC² total Laurindo (2019, *online*) aponta que, “Em janeiro e fevereiro deste ano, o setor têxtil teve queda de 1,8% na produção, enquanto o vestuário experimentou leve aumento, de 0,3%”. E destaca alguns números sobre o setor:

Brasil (janeiro e fevereiro)

Produção têxtil (-1,8%)

Produção vestuário (+0,3%)

Varejo vestuário (+4,1%)

As pesquisas citadas acima deixam claro que o estado catarinense está em crescimento, principalmente em se tratando dos MPes (micro e pequenas empresas), aponta ainda que o setor de vestuário obteve um leve aumento nos primeiros meses de 2019, deixando evidente que mesmo com todos os problemas atuais da economia do Brasil, o setor se sustenta forte e otimista no estado de Santa Catarina.

² NSC- Nossa Santa Catarina.

- MERCADO-ALVO

Segundo Dornelas (2005, p. 145) “Quando se define um segmento de mercado, está-se definindo um grupo de pessoas com características similares, necessidades e desejos comuns, e que serão o foco de vendas da empresa”.

A empresa Lumiere Atelier define seu público como do sexo feminino, mulheres autênticas, parte do princípio de 15 anos de idade até as mais senis, pois a empresa atende mulheres que desejam estar belas, em ocasiões e momentos especiais, atribuindo beleza, conforto e leveza a suas peças.

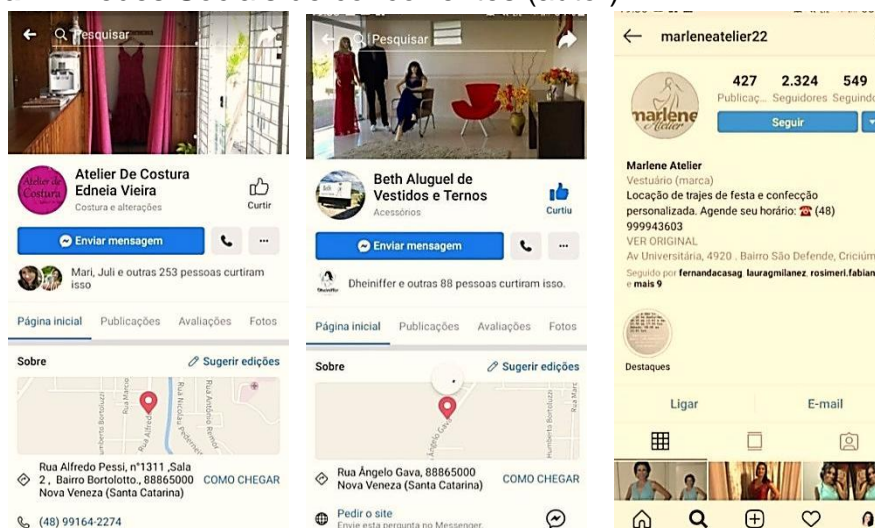
- ANÁLISES DE CONCORRÊNCIA

Em definição a análise de concorrência Dornelas (2005, p. 148) menciona que:

A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos de sua empresa são avaliados tendo referência os competidores principais.

A Lumiere Atelier delimita como concorrentes mais próximos às empresas, Atelier de Costura Edneia Vieira, Beth Aluguel de Vestidos e Ternos e Marlene Atelier. Abaixo na figura 12 as redes sociais das empresas:

Figura 12 Redes Sociais de concorrentes (autor).



Fonte: Autor (2019).

Analisando as concorrentes em potencial da região em que a Lumiere Atelier está inserida, percebeu-se que, o Atelier de costura Edineia Vieira produz peças sob medida e alterações, porém não oferece peças para aluguel, já Beth Aluguel de Vestidos e Ternos oferece apenas peças para locação e Marlene Atelier oferta locação de trajes de festa e confecção personalizada.

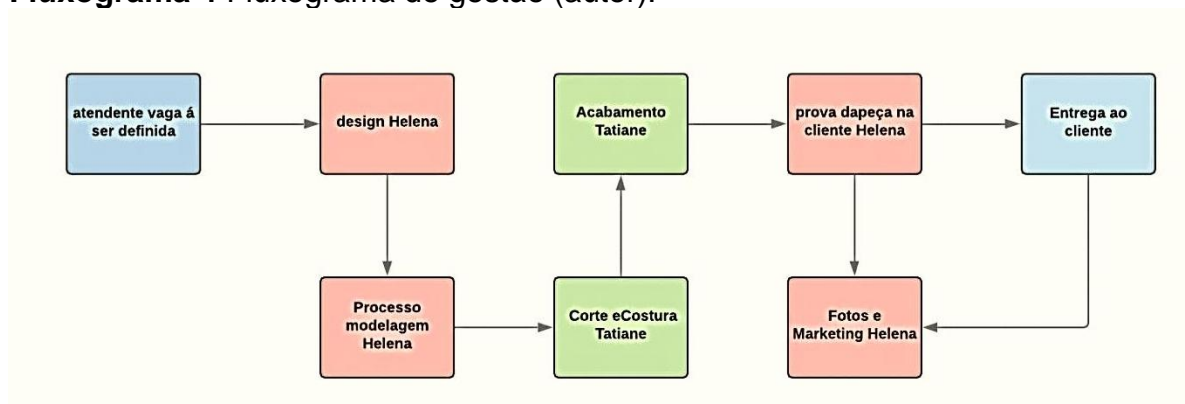
A empresa Lumiere Atelier oferece o serviço de locação e de confecção sob medida conforme o gosto do cliente, então se concluiu que o concorrente mais próximo do serviço na região da empresa em questão é Marlene Atelier que oferta o mesmo tipo de serviço. Cabe então à empresa Lumiere Atelier destacar-se com seus valores éticos e buscar clientes que aderem ao seu conceito de leveza, autenticidade, conforto e design moderno.

10 EQUIPE DE GESTÃO

Segundo Dornelas (2005, p.130) “As pequenas empresas normalmente começam com os donos fazendo a maior parte do trabalho, durante várias horas por dia, todos os dias da semana, sem feriados ou finais de semana”. Porém o autor destaca ainda que, “Quanto mais à empresa cresce, mais aumenta o número de clientes, fornecedores e funcionários, e a estrutura da empresa precisará ser revista, com a contratação e/ou promoção/remanejamento de executivos”.

Atualmente a empresa Lumiere Atelier a diretoria comercial/marketing estará sob responsabilidade da proprietária da empresa, Helena de Bitencourt Teixeira assim como o design das peças e a modelagem também sob responsabilidade da mesma (com um salário base de 1.600,00 reais/mês), na área de produção está a colaboradora Tatiane Cambruzzi encarregada da costura e dos acabamentos das peças (com um salário base de 1.540,00 reais/mês), a empresa em questão pretende criar uma vaga para agendamentos e atendimento ao público.

Fluxograma 4 Fluxograma de gestão (autor).



Fonte: Autor (2019)

O fluxograma acima apresentado, demonstra todo o processo em que uma peça feita sob medida passará até ser entregue diretamente ao cliente. O esquema deixa claro cada etapa e a quem está incumbido cada procedimento, incluindo nome do responsável e técnica que irá desempenhar, o fluxograma facilita também para analisar em média quanto tempo irá levar cada questão, para que assim se tenha o medial de prazo para a entrega do produto solicitado.

11 PRODUTOS E SERVIÇOS

Dornelas (2005, p.136) menciona que para se fazer uma análise de produtos e serviços deve-se expor, “[...] as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes”.

No caso do desenvolvimento das peças sob medida o atelier adere ao processo de fluxograma supracitado, aonde o cliente vem com sua ideia ou imagens ao atelier e define junto ao design o que quer que seja criado, também são estabelecidos valores e escolhidas as matérias primas a serem utilizadas, após a definição são tiradas as medidas da referente cliente e encaminhado par o resto do processo até a última prova e entrega a cliente.

Já no processo de locação, a cliente agenda um horário junto à atendente por meio do telefone, e-mail ou rede social, vêm até o estabelecimento, escolhe e prova a peça desejada. A Lumiere Atelier trata cada cliente unicamente para melhor comodidade e auxilia na escolha que melhor se adequa ao cliente.

A empresa oferece também a suas clientes pequenas coleções para venda, sempre com uma proposta, um conceito e um etilo de vida ligada a marca. Aquém na figura 13 uma peça produzida sob medida, na figura 14 uma coleção conceito da marca e na figura 15 para elaborada para o projeto Beblue onde a marca teve origem:

Figura 13 Peça feita sob medida (autor).



Fonte: Autor (2019).

Figura14 Coleção inverno 2019 Lumiere (autor).



Fonte: Autor (2018).

Figura 15 Projeto Beblue (autor).



Fonte: Autor (2018).

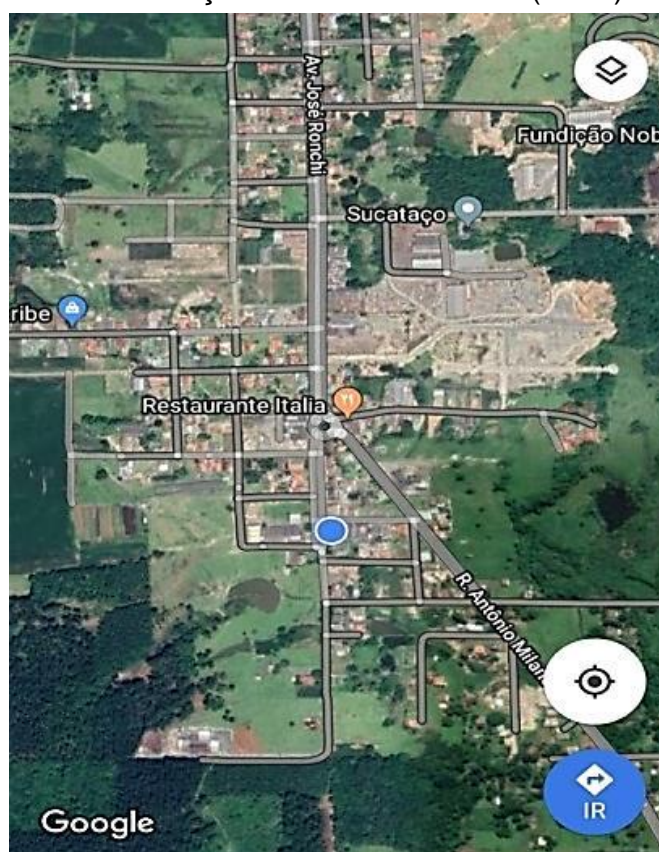
12 ESTRUTURA E OPERAÇÕES

- INFRA-ESTRUTURA

Sobre a questão de localização e infra-estrutura Dornelas (2005, p.132) ressalta que, “A infra-estrutura disponível também deve ser citada no plano de negócios, pois muitos imóveis, além da localização, também podem oferecer uma infra-estrutura excelente, dependendo de onde eles se encontram”.

A Lumiere Atelier está instalada em um imóvel de 66m², localizada na Avenida José Ronchi, 08, no distrito de Caravaggio, em Nova Veneza. Este espaço foi escolhido por não haver outros estabelecimentos da mesma linha de produtos próximos, é de fácil acesso, tem boas condições de segurança e qualidade nas instalações.

Figura 16 Localização de Lumiere Atelier (autor).



Fonte: Google maps ³(2019).

³ Google maps, Disponível em <https://www.google.com/maps/@-28.6738258,-49.4692881,1107m/data=!3m1!1e3!4m2!7m1!2e1?hl=en> Acesso em 21 maio 2019.

- OPERAÇÕES

O contato com a Lumiere Atelier é feito através de telefones, e-mail e direto nas redes sociais, onde a cliente marca um horário que ela está disponível e o atelier também para atendê-la, este contato é feito pelo setor de atendimento da empresa.

Quando o produto for à locação de peças o pagamento do valor deve ser imediata à vista ou no boleto bancário, já quando o produto for para confecção sob encomenda o valor será pago 50% no fechamento do pedido e outros 50% na entrega do pedido, estes valores são controlados pelo setor financeiro da empresa. O setor de recursos humanos será terceirizado pela empresa Audicont contabilidade.

13 MARKETING E VENDAS

Segundo Dornelas (2005, p.150) “As estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos”.

A Lumiere Atelier tem como objetivo focar e conquistar clientes. A divulgação será por meio de folders, cartões, cartazes e internet.

- Posicionamento

Oferecer peças de vestuário de festa para locação imediata e o serviço de peças criadas exclusivamente para cada cliente, haverá dois portfólios de produtos: um para oferta os produtos e outro para escolha de materiais para criar as peças exclusivas.

- Preço

A Lumiere Atelier oferecerá um portfólio de produtos diferenciados, com destaque em materiais para peças exclusivas, e opções mais em conta para a criação.

- Praça

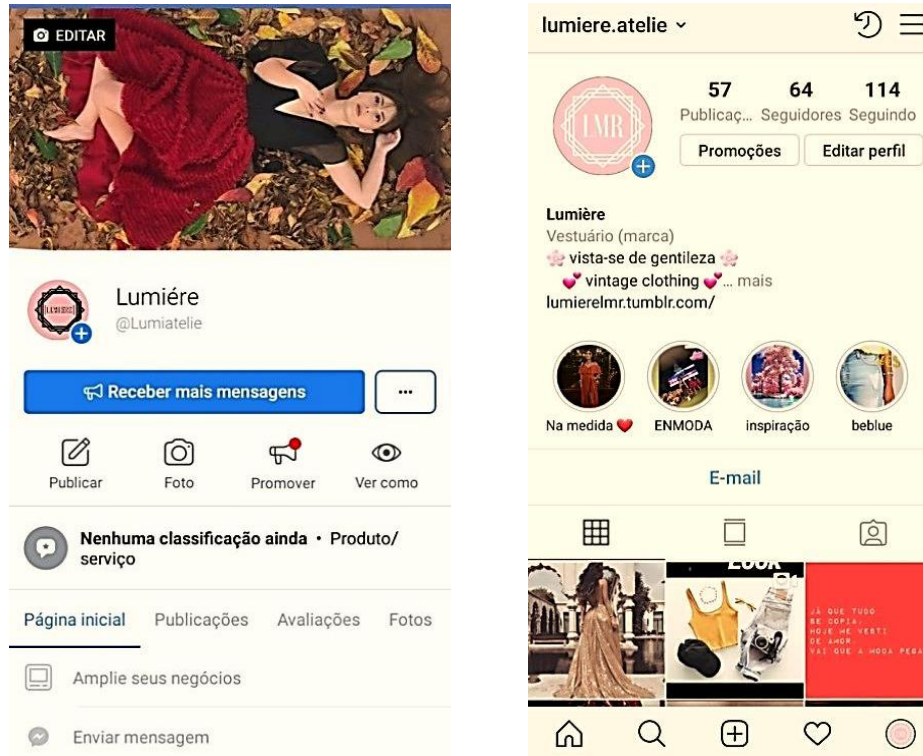
O mercado potencial da Lumiere Atelier será Nova Veneza, por meio da captação de clientes, onde se notou a escassez deste serviço na cidade, o canal internet será utilizado para divulgação do atelier e dos portfólios de produtos. Pretendemos participar de feiras e eventos na região e proximidades.

- Propaganda/Comunicação

A divulgação da Lumiere Atelier será por meio de folders, cartazes, cartões, internet e jornais de divulgação local. No primeiro ano a empresa dará prioridade para a internet, folders e cartões. A partir do segundo ano será realizada a divulgação em jornais, cartazes, na medida em que a empresa evoluir projeta-se inserir chamadas em rádios locais também.

A empresa já conta com dois canais de comunicação pela internet, no Instagram @lumiere.atelie, e no Facebook @Lumiatelie.

Figura 17 Perfis nas redes sociais (autor).



Fonte: Autor (2019).

- FICHA TÉCNICA

Para abordar o tema e uso de uma ficha técnica, é importante destacar o uso da comunicação, onde Scanlan (1979, p.372) aponta que, “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Portanto para se fazer uso de um custo médio por peça fabricada no atelier, fez-se necessário a elaboração de uma ficha técnica de um vestido sob medida, onde constam tecidos a serem utilizados, aviamentos e detalhamentos sobre a construção da peça. Abaixo se apresenta então a ficha técnica da peça escolhida, uma planilha com seus custos de produção, além de uma planilha de custos de peças de locação e uma planilha de custos para peças prontas.

Figura 18: Ficha técnica Lumiere Atelier (autor).

FICHA TÉCNICA – LUMIERE ATELIER			
Produto: Vestido longo	Design: Helena	Data: 21/05/2019	
Ref. 0001	Modelagem: Helena	Grade: P	
Empresa: Lumiere Atelier	Pilotista: Tatiane		

Nº	Tecido	Cons.	Cor
1	Crepe Georgette	4,00m	Azul Claro
2	Segunda pele	1,00m	Azul Claro

FRENTE

COSTAS

Nº Linhas	Cor	Aviamentos	Cor
120	Azul claro	Zíper invisível	Azul claro
Fio	Azul claro		

Fonte: Autor (2019).

Planilha 1 Custo de produção de peças sob medida (autor).

Custo de produção por peça sob medida	Metragem	R\$ metro	Quant	R\$ unidade	total
Tecido 1	4m	50,00	/	/	200,00
Tecido 2	1m	30,00	/	/	30,00
Aviamentos (zíper)	/	/	1	5,00	5,00
Linhas	/	/	3	5,00	15,00
Terceiros	/	/	/	/	/
Total de material	/	/	/	/	250,00
Mão de obra	/	/	/	/	250,00
Valor agregado	/	/	/	/	100,00
TOTAL					600,00

Fonte: Autor (2019).

Planilha 2 Custo de produção de peças para locação (autor).

Custo peça para locação	Metragem	R\$ metro	Quant	R\$ unidade	total
Tecido 1	4m	30,00	/	/	120,00
Tecido 2	2m	20,00	/	/	40,00
Aviamentos (zíper)	/	/	1	5,00	5,00
Renda	1/2m	60,00	/	/	30,00
Linhas	/	/	2	2,50	5,00
Total de material	/	/	/	/	200,00
Mão de obra	/	/	/	/	100,00
TOTAL					300,00

Fonte: Autor (2019).

Planilha 3 Custo de produção de peças prontas (autor).

Custo peça pronta	Metragem	R\$ metro	Quant	R\$ unidade	total
Tecido 1	2m	30,00	/	/	60,00
Tecido 2	1/2m	20,00	/	/	10,00
Aviamentos (zíper)	/	/	1	5,00	5,00
Total de material	/	/	/	/	75,00
Mão de obra	/	/	/	/	50,00
Valor agregado	/	/	/	/	25,00
TOTAL					150,00

Fonte: Autor (2019).

- PROJEÇÃO DE VENDAS MENSAIS.

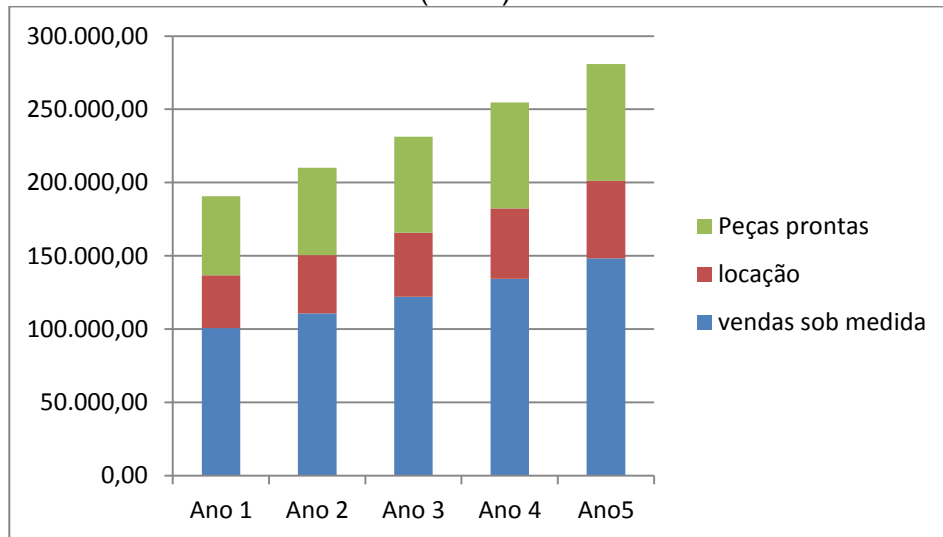
Faturamento:

- 14 produtos da linha de vestidos sob medida, com faturamento médio de R\$ 600,00/unidade, com uma soma no primeiro ano de R\$ 100.800,00.

- 10 produtos da linha de vestidos para locação, com faturamento médio de R\$ 300,00/unidade, com uma soma no primeiro ano de R\$ 36.000,00.
- 30 produtos da linha de peças prontas de coleção, com um faturamento médio de 150,00/unidade, com uma soma no primeiro ano de R\$ 54.000,00.

Considerando a linha de produtos sob medida, a linha de produtos para locação e a linha de peças prontas, terá um total de 648 itens com faturamento no primeiro ano. Nos próximos 5 (cinco) anos, a empresa projetou crescimento de 5% ao ano. A partir das premissas, projetou-se o faturamento da empresa no gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 Faturamento anual (autor).



Fonte: Autor (2019).

14 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.

Para o alcance dos objetivos de uma empresa deve-se estabelecer estratégias de crescimento, onde a mesma deve ter conhecimento de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dornelas (2005, p.160) define estratégia de crescimento como, “Os objetivos e as metas indicam o que a empresa deseja atingir. Já a estratégia de negócio indica como a empresa pretende alcançá-los”. A Lumiere Atelier tem como objetivo o acesso dos consumidores da região em que é localizada a produtos de vestuário, por meio da venda direta ou da locação de peças. A análise de SWOT⁴ na figura 19 deixará mais clara os objetivos da Lumiere Atelier.

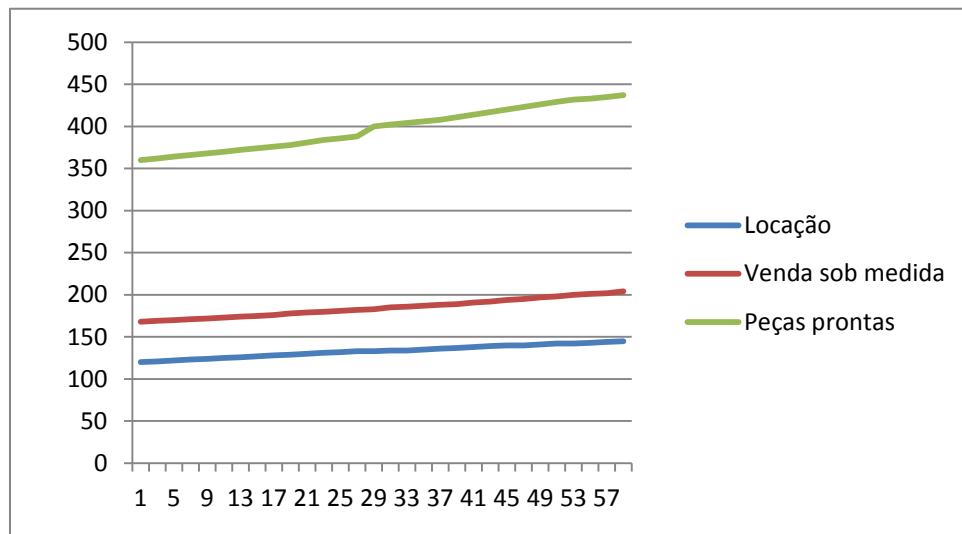
Figura 19 Análise SWOT (autor).



Fonte: Autor (2019).

O gráfico 4 a seguir mostra a projeção de crescimento das vendas e locações da empresa nos próximos 60 (sessenta) meses.

⁴ SWOT- *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Theats* (ameaças).

Gráfico 4 Crescimento de vendas Lumiere Atelier (autor).

Fonte: Autor (2019).

A fonte única de receita e o alto custo de matéria prima podem ser superados ao atingir 50% entre vendas e locações mensais. O aporte para a fase inicial será necessário para a empresa. O grande objetivo da empresa é levar o produto com o máximo de qualidade a um valor justo ao cliente.

15 FINANÇAS

Para Dornelas (2005, p.163) “[...] o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito”. O autor declara ainda que, “Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário”. Todas as premissas financeiras da Lumiere Atelier encontram-se detalhadas nas planilhas a seguir.

Planilha 4 Encargos e impostos (autor).

Encargos e impostos	
Reajuste de salário (base 2019)	5%
ICMS ⁵	17%
PIS ⁶ /COFINS ⁷	3,65%
Imposto sobre faturamento	8%
IR ⁸	8%
CSLL ⁹	12%

Fonte: Autor (2019).

Planilha 5 Premissas comerciais Lumiere Atelier (autor).

Premissas comerciais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Venda de produtos de peças sob medida	168	176	185	194	204
Valor médio de peças sob medida	600,00	630,00	660,00	693,00	727,00
Venda de produtos de peças prontas	360	378	396	416	437
Valor médio de peças prontas	150,00	157,50	165,37	173,64	182,32
Locação de peças	120	126	132	138	145
Valor médio de locação de peças	300,00	315,00	330,75	347,28	364,65
Quantidade de peças sob medida/mês	14	14,6	15,4	16	17
Quantidade de peças prontas/mês	30	31,5	33	34,6	36,3
Quantidade de peças de locação/mês	10	10,5	11	11,5	12
Faturamento peças sob medida	100.800,00	110.880,00	122.100,00	134.442,00	148.308,00
Faturamento peças prontas	54.000,00	59.535,00	65.486,52	72.234,24	79.673,84
Faturamento peças locação	36.000,00	39.690,00	43.659,00	47.924,64	52.874,25
TOTAL	190.800,00	210.105,00	231.245,52	254.600,88	280.856,09

Fonte: Autor (2019).

⁵ ICMS- Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

⁶ PIS- Programa de Integração Social.

⁷ COFINS- Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social.

⁸ IR- Imposto de Renda.

⁹ CSLL- Contribuição Social sobre Lucro Líquido.

Considerando os dados supracitados, foram definidos os investimentos, despesas e custos para a empresa Lumiere Atelier para os próximos 5 (cinco) anos.

Planilha 6 Investimentos e infraestrutura (autor).

Investimentos e infraestrutura	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Computadores	1.500,00	/	/	/	/
Máquinas	15.000,00	/	5.000,00	/	/
Manequins moulage	1.200,00	1.200,00	/	/	/
Araras e móveis	8.000,00	5.000,00	/	10.000,00	/
Reforma e design interior do atelier	10.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	35.700,00	16.200,00	15.000,00	15.000,00	5.000,00

Fonte: Autor (2019).

Os investimentos com máquinas no primeiro ano serão pago através de um financiamento bancário, que se tem a intenção de ser pago em dois anos, o restante dos investimentos serão pagos de capital próprio da proprietária, a planilha apresentada logo abaixo revela as somas decorrentes destes investimentos.

Planilha 7 Financiamentos (autor).

Financiamento bancário	Total financiado	Meses	Total mensal	Ano 1	Ano 2
Máquinas	15.000,00	24	810,00	9.720,00	9.720,00

Fonte: Autor (2019).

Planilha 8 Capital próprio (autor).

Capital próprio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Computadores	1.500,00	/	/	/	5.000,00
Máquinas	/	/	5.000,00	/	/
Manequins moulage	1.200,00	1.200,00	/	/	/
Araras e móveis	8.000,00	5.000,00	/	10.000,00	/
Reforma e design interior do atelier	10.000,00	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	20.700,00	16.200,00	15.000,00	15.000,00	10.000,00

Fonte: Autor (2019).

Na planilha 9 a seguir este plano apresenta-se os custos médios anuais em despesas operacionais, incluindo despesas de contabilidade, materiais e treinamento de aperfeiçoamento.

Planilha 9 Despesas Operacionais (autor).

Despesas operacionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Telefonia, energia elétrica.	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Internet	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Comunicações, folder, cartões.	1.000,00	2.000,00	2.000,00	2.500,00	3.500,00
Contador	1.872,00	1.896,00	1.920,00	1.968,00	2.016,00
Material de escritório	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Treinamentos	1.000,00	1.500,00	1.500,00	2.000,00	2.000,00
TOTAL	8.672,00	10.196,00	10.220,00	11.268,00	12.316,00

Fonte: Autor (2019).

A folha de pagamento firmada anualmente por tipo de função, já ponderando os ajustes salariais de 5% (cinco por cento) ao ano e os encargos sobre salários de 8% (oito por cento), relata os seguintes dados frisados na planilha 10 abaixo:

Planilha 10 Gastos com salários (autor).

Gastos com salários	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Costureira	17.588,64	18.468,07	38.782,92	40.722,06	42.758,16
Design	19.200,00	20.160,00	21.168,00	22.226,40	23.337,72
Atendente	/	14.345,04	15.062,29	15.815,40	16.606,17
Décimo terceiro e férias costureira	3.420,01	3.591,01	7.541,12	7.918,17	8.314,07
Décimo terceiro e férias design	3.733,33	3.919,99	4.115,98	4.321,77	4.537,85
Décimo terceiro e férias atendente	/	2.789,31	2.928,77	3.075,20	3.228,96
Encargos sobre salário costureira	1.680,69	1.764,72	3.705,92	3.891,21	4.085,77
Encargos sobre salário design	1.834,66	1.926,39	2.022,71	2.123,85	2.230,04
Encargos sobre salário atendente	/	1.370,74	1.439,28	1.511,24	1.586,81
TOTAL	47.457,33	68.335,27	96.766,99	101.605,30	106.685,55

Fonte: Autor (2019).

Conforme o avanço da empresa e suas necessidades de produtividade, deverá se obter mais funcionários a partir do terceiro ano, para melhor atendimento da demanda. Conforme justificado na planilha 11 abaixo:

Planilha 11 Quantidade de funcionários (autor).

Quantidade de funcionários	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Costureiras	1	1	2	2	2
Atendente	/	1	1	1	1
Design	1	1	1	1	1
TOTAL	2	3	4	4	4

Fonte: Autor (2019).

Na planilha 12 apresentam-se os resultados anuais das três atividades desenvolvidas pela Lumiere Atelier, com sua receita bruta total.

Planilha 12 Resultados Anuais (autor).

Resultados anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas peças sob medida	100.800,00	110.880,00	122.100,00	134.442,00	148.308,00
Vendas peças prontas	54.000,00	59.535,00	65.486,52	72.234,24	79.673,84
Locação de peças	36.000,00	39.690,00	43.659,00	47.924,64	52.874,25
TOTAL	190.800,00	210.105,00	231.245,52	254.600,88	280.856,09

Fonte: Autor (2019).

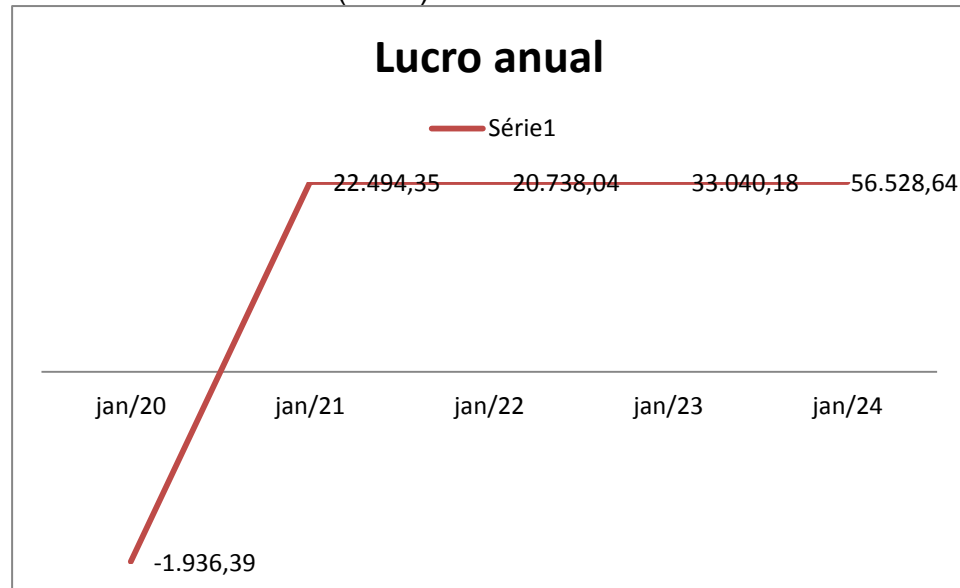
Por fim apresentam-se na planilha 13 os resultados consolidados da receita total bruta de vendas e locação de peças, seus impostos que no primeiro ano devem constituir 4,71% da receita bruta, no segundo ano 5,08%, no terceiro ano 5,13%, no quarto ano 5,54% e no quinto ano 5,75%, já com seus devidos encargos de ICMS, PIS, COFINS, IR, CSLL e Imposto sobre faturamento.

Planilha 13 Resultados líquidos (autor).

Resultados anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas de peças sob medida	100.800,00	110.880,00	122.100,00	134.442,00	148.308,00
Vendas de peças prontas	54.000,00	59.535,00	65.486,52	72.234,24	79.673,84
Locação de peças	36.000,00	39.690,00	43.695,00	47.924,64	52.874,25
Receita total bruta	190.800,00	210.105,00	231.281,52	254.600,88	280.856,09
Impostos sobre receita bruta	9.296,28	11.009,38	12.656,49	14.547,40	16.655,90
Investimentos na infraestrutura	20.700,00	16.200,00	15.000,00	15.000,00	5.000,00
Despesas	8.672,00	10.196,00	10.220,00	11.268,00	12.316,00
Funcionários	47.475,33	68.335,27	96.766,99	101.605,30	106.685,55
Financiamento bancário	9.720,00	9.720,00	/	/	/
Custo das peças sob medida	42.000,00	43.800,00	46.200,00	48.000,00	51.000,00
Custo de peças de locação	24.000,00	/	/	/	/
Custo de peças prontas	27.000,00	28.350,00	29.700,00	31.140,00	32.670,00
LUCRO ANUAL	-1.936,39	22.494,35	20.738,04	33.040,18	56.528,64

Fonte: Autor (2019).

Diante dos resultados apresentados na planilha 13 de resultados líquidos acima, notou-se que ao seu primeiro ano a Lumiere Atelier terá seu primeiro fechamento anual negativo de R\$ -1.936,39, pois terá de investir mais em infraestrutura e na produção das peças para locação, porém ao seu 13º mês começará a ter seus lucros evidentes, pois não terá mais investimentos para a confecção das peças de locação, já terá um bom estoque sendo que elas poderão ser locadas quantas vezes forem necessárias.

Gráfico 5 Lucro anual (autor).

Fonte: Autor (2019).

Notou-se também que ao chegar ao terceiro ano a Lumiere terá uma queda em seu lucro, pois haverá mais custeios de funcionários, porém a demanda de produção pedirá para haver este ajuste no quadro de funcionários. Ao chegar ao seu 24º mês à empresa terá seu ponto equilíbrio do negócio.

16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho baseado nas metodologias básica, descritiva, bibliográfica, estudo de caso e a pesquisa quanti/quali para gerar números e resultados, apresentaram-se, por meio teórico e de análises, como uma empresa deve desenvolver seu plano de negócios. A empresa em questão Lumiere Atelier necessitava de um planejamento organizado e estruturado para dar início a suas atividades, sabendo das premissas e riscos a serem enfrentados.

Para compreensão do estudo feito, foram abordados temas de suma importância, onde a questão do empreendedorismo esteve sempre vinculada ao assunto. Abordaram-se tópicos como perspectivas históricas e empreendedorismo no Brasil, no estado de Santa Catarina e na região em que a empresa está localizada, percebeu-se que o mercado de empreendimento da moda apesar da crise econômica se sustenta forte e promissor.

A análise destes diferentes objetos, suas respectivas características e elementos, evidenciaram a carência do mercado voltado para esta atividade na região de Nova Veneza em Santa Catarina, onde o Atelier está centrado. Mesmo havendo concorrentes em destaque, após a pesquisa verificou-se que não oferecem um atendimento e serviço completo aos clientes, serviço este proposto pela Lumiere Atelier.

A partir destas verificações, observou-se uma oportunidade para a empresa investir neste setor, todavia vale destacar que para trabalhar com este nicho de mercado e público alvo exigente em destacar sua beleza e vestir peças confortáveis necessita-se de conhecimento, paciência e excelência no atendimento.

Cabe destacar que o desenvolvimento desta pesquisa fez com que a acadêmica explorasse detalhes até então despercebidos, como a questão de pensar na missão, na visão e nos valores, questões essenciais para uma empresa se desenvolver saudável.

As planilhas foram desenvolvidas a partir de cálculos de custos de peças, infraestruturas e investimento, folhas de pagamento e despesas necessárias baseadas nas práticas de mercado, considerando fatores financeiros e contábeis, respeitando os aspectos legais.

Considera-se que foram obtidos resultados positivos, pois os objetivos aqui propostos foram alcançados, tendo em vista que o planejamento apesar de ao

primeiro ano fechar em saldo negativo, tem seu desenvolvimento promissor no planejamento médio dos próximos cinco anos.

A acadêmica e proprietária da empresa Lumiere Atelier intui que com muito esforço, foco e trabalho, a empresa seguirá a diante em seus objetivos, pois muito além de um negócio está a satisfação e a paixão pelo seu trabalho, que não apenas é mais uma empresa que se abre mais sim mais um sonho que se realiza.

Lembrando também que segundo a pesquisa, o plano de negócios está em constante modificação, adaptando-se as questões econômicas, assim deve-se sempre revisar o plano e alterá-lo quando necessário, se preciso for cortando despesas e gastos desnecessários em prol da sobrevivência da empresa e do sonho. O empreendedor deve reconhecer suas limitações e instruir-se com o que deu errado para não cometer o mesmo erro.

Assim, recomenda-se que o tema em questão seja aplicado por outros estudos e empresas, visando que cada empresa deve ter seus próprios conceitos e objetivos para aplicar ao plano.

REFERÊNCIAS

Abertura de empresas cresce 22,3% em Santa Catarina. Santa Catarina/SC, 13 de fev. de 2018. Disponível em:

<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2018/02/abertura-de-empresas-cresce-22-3-em-santa-catarina-10162275.html>> Acesso em 26 de mar. de 2019.

ABIT, Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em 22 abr 2019.

ASMAR, Rafaela Felipe; JUNIOR, Francisco Nunes dos Reis. **Empreendedorismo & Vestuário**: Um guia prático para o empreendedor individual. Brasília: IFB, 2013. 135 p.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2007. 314p.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios**: Fundamentos, Processos e Estruturação. São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BÔAS, Bruno Villas. **Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos.** Valor. 2017. Disponível em:< <https://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresas-fecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>> Acesso em 01 maio 2019.

Como montar um ateliê de costura, Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ideias/como-montar-um-atelie-de-costura,fe787a51b9105410vgnvcm1000003b74010arcrd>> Acesso em 28 abr 2019.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica**: Teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

CRUZ, Sueli da Silva. **Empreendedorismo**: Identificando Oportunidades. VEREDAS FAVIP – revista eletrônica de ciências. V.1, n. 2. Jul. a dez 2008. Disponível em:
<<https://www.passeidireto.com/arquivo/59459754/a-empreendedorismo-identificando-oportunidades-cruz>> Acesso em 01 maio 2019.

Design de moda como metodologia para pequenas empresas SEBRAE. Disponível em:< <http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/design-de-moda-como-metodologia-para-pequenas-empresas,0726da238d3d0510vgnvcm1000004c00210arcrd?origem=segmento&cod segmento=12>> Acesso em 14 maio 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 293p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios**: exemplos práticos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 120 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 183 p.

FERNANDES, M. A. **O impacto do Outsourcing na Performance das Organizações**: da Teoria à Realidade - um estudo em empresas de Confecção da Região Metropolitana de Fortaleza, Ceará, Brasil. Coimbra, 2011.

FILHO, Nelson Casarotto. **Projeto de negócio**: Estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002. 335p.

GEM em empreendedorismo Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gemempreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410vgnvcm1000003b74010arcrd> Acesso em 14 maio 2019.

Google maps, Disponível em:< <https://www.google.com/maps/@-28.6738258,-49.4692881,1107m/data=!3m1!1e3!4m2!7m1!2e1?hl=en> > Acesso em 21 maio 2019.

KELLEY, Eugene J. **Mercadologia [Marketing]**: Estratégia e funções. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. 190p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Luziane. **3 Primeiros Passos**: Descomplicados para planejar e estruturar seu negócio de moda. E-Books, 2019. Disponível em: < <https://modaempreendedora.com/e-book> > Acesso em 01 maio 2019.

LOPES, Rose Mary Almeida. **Educação Empreendedora**: Conceitos, modelos e práticas. São Paulo: Elsevier, 2010, 230 p.

Marques, F. O Banho de Loja da Indústria Têxtil. **Indústria & Competitividade**, Florianópolis/SC, v. 03, n. 03, p.12-19, mar. 2014.

NSC, Jean Laurindo. Disponível em:< <http://www.nsctotal.com.br/noticias/setor-textil-de-santa-catarina-reduz-expectativa-de-crescimento-para-2019>> Acesso em 25 abr. 2019.

RAMPINELLI, M. M.; RODRIGUES, I. N.; MIGUEL, P. A. C.. **Uma Análise do perfil**: Crescimento Econômico e Importância da Indústria Metal Mecânica Catarinense. Bahia: Abepro, 2013.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para Eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas**: A indústria da confecção. São Paulo: SENAC, 2003. 224p.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

SEBRAE, Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/anexos/relat%c3%b3rio%20executivo%20brasil_web.pdf> Acesso em 28 abr. 2019.

SEBRAE. **Santa Catarina em números: têxtil e confecção**. Florianópolis: SEBRAE, 2010.

Siegel, Eric S. Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. 221 p.

TREVISOL, Márcia Elisa Madeira. **Apostila de metodologia científica**. Criciúma, 2018-2. (Material catalogado para a disciplina de TCCI do Curso de Design de Moda UNESC\SENAI)

WENZEL, Karine. **Abertura de empresas cresce 22,3 % em Santa Catarina**. Jornal de Santa Catarina. 2018. Disponível em:<<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/geral/noticia/2018/02/abertura-de-empresas-cresce-22-3-em-santa-catarina-10162275.html>> Acesso em 01 maio 2019.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 320p.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 2001, 980 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE (S)

APÊNDICE A – EDITORIAL VESTIDO



Fonte: autor (2019).

ANEXO (S)

ANEXO A- FICHA CADASTRAL



ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

DATA/HORA ATUAL 25/04/2019 11:31:04
INSCRIÇÃO ESTADUAL 258606088
CPF/CNPJ 29693433000151
USUÁRIO 19938063004

FICHA CADASTRAL

☒ **Dados do Contribuinte**

Inscrição Estadual:	25.860.608-8	CPF/CNPJ:	29.693.433/0001-51
Nome Empresarial:	HELENA DE BITENCOURT TEIXEIRA 05727506921		
Tit. Estab./N. Fantasia:	LUMIERE		
Município/UF:	82279 - NOVA VENEZA / SC	Unidade Regional:	121 - GERFE DE CRICIUMA
Tipo de Contribuinte:	02 - INDUSTRIAL		
Tipo de Inscrição:	01 - ESTABELECIMENTO PRINCIPAL		
Situação Cadastral:	1 - ATIVO	Dt. da Situação Cadastral:	16/02/2018
Natureza Jurídica:	2135 - EMPRESÁRIO (INDIVIDUAL)		
Eventos:			

☒ **Dados Fiscais**

Nire:	42804124714	Capital Social:	5.000,00
Dt. Constituição:	16/02/2018	Enquadramento Fiscal:	ME
Dt. Cadastramento:	16/02/2018	Regime de Apuração de ICMS:	SIMEI
Dt. Início Atividade c/ ICMS:	16/02/2018	Optante do Simples Nacional na RFB:	SIM
		Regularidade ou Prazo Adicional:	Não se aplica [Ver Motivos]
Dt. Última Atualização Cadastral:	06/07/2018 01:51:34, por SAT00027 - Usuário para Incorporação e alteração de contribuinte via arquivo RFB(SIMEI)		
Área Utilizada:	0,00 NAO TEM VALOR		
Apuração Consolidada desde:			
Forma de Atuação:	1 - ESTABELECIMENTO FIXO (LOJA, FÁBRICA, ESCRITÓRIO)		
Situação Especial:			
Auxiliares/Adjuntos:	1 - SEDE ADMINISTR. ISOLADA		
Valor da Estimativa (Ufir):			
Informações sobre Documentos Eletrônicos:	Não constam informações sobre Documentos Eletrônicos.		

CNAE	Descrição	Qualificação
1412603	Facção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	Principal
4781400	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	Secundário

☒ **Endereço do Estabelecimento**

Endereço:	RUA FELICIO RONCHI		
Número:	08	Complemento:	
Referência:		Bairro:	BAIXADA
Quadra:		Lote:	
CEP:	88865-000	Município/UF:	NOVA VENEZA/SC
Caixa Postal:		CEP Caixa Postal:	
Telefone:	4834427402	FAX:	
E-Mail:		Web Site:	

☒ **Endereço de Correspondência**

Endereço:	RUA FELICIO RONCHI		
Número:	08	Complemento:	
Referência:		Bairro:	BAIXADA
Quadra:		Lote:	
CEP:	88865-000	Município/UF:	NOVA VENEZA/SC
Caixa Postal:		CEP Caixa Postal:	
Telefone:	4834427402	FAX:	
E-Mail:		Web Site:	

☒ **Dados do Contabilista**

Nome:	JOSE PAULO ANTUNES		
CPF/CNPJ:	19938063004	CRC:	1RS03929107
Data Ingresso:	05/03/2018		
Guarda de Documentos:			
Endereço:	RUA NEREU ALFREDO VILLAIN		
Número:	SN	Complemento:	
Referência:		Bairro:	VILA SAO JOSE
Quadra:		Lote:	
CEP:	88818-281	Município/UF:	CRICIÚMA/SC
Caixa Postal:		CEP Caixa Postal:	
Telefone:	0048 34429229	FAX:	
E-Mail:	contato@audiconttabilidade.com.br	Web Site:	

☒ **Quadro Societário (Sócios/Administradores/Titulares)**

Dados Gerais				
Titular:	Nome:	HELENA DE BITENCOURT TEIXEIRA		
	CPF/CNPJ:	05727506921		
	Relação:	TITULAR		
	Qualificação:	RESPONSÁVEL		
	Data Ingresso:	16/02/2018	Data Saída:	
	Endereço:	RUA FELICIO RONCHI		
	Número:	08	Complemento:	
	Referência:		Bairro:	BAIXADA
	Quadra:		Lote:	
	CEP:	88865-000	Município/UF:	NOVA VENEZA/SC
	Caixa Postal:		CEP Caixa Postal:	
	Telefone:	4834427402	FAX:	
	E-Mail:		Web Site:	
<input type="checkbox"/> Informações Adicionais				
Grupo Especialista :	GERFE de Criciúma			
Franqueadores:				
Franqueados:				
Integradores:				
Integrados:				
Condição de Uso:	99 - NAO TEM VALOR	Data Início:	16/02/2018	
Tipo Registro:	99 - NAO TEM VALOR	Número Registro:		
Locatários, Arrendatários, Parceiros e Comodatários.				
<input type="button" value="Imprimir"/> <input type="button" value="Fechar"/>				